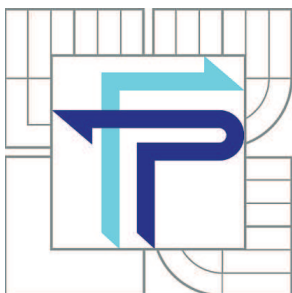


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A NÁVRH ZMĚN VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

ANALYSIS OF EMPLOYEE EVALUATION AND REMUNERATION SYSTEM AND PROPOSAL FOR
A CHANGE IN A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

TEREZA KAMENOVSKÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kamenovská Tereza

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza systému hodnocení a odměňování pracovníků a návrh změn ve vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Analysis of Employee Evaluation and Remuneration System and Proposal for a Change in a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problémů a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

HORNÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.05.2013

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Teoretická část se zabývá objasněním pojmů odměňování a motivace a metodami hodnocení. V praktické části je popsán současný stav systému hodnocení a odměňování v podniku. Pomocí dotazníkového šetření je také nastíněna spokojenost zaměstnanců s danými systémy. Výstupem práce jsou návrhy na zlepšení současného stavu systému hodnocení a odměňování.

ABSTRACT

Bachelor's thesis deals with the analysis of employee evaluation and remuneration system in a selected company. The theoretical part deals with the clarification of the terms of remuneration and motivation and evaluation methods. The practical part describes the current situation of the system evaluation and remuneration of employees in the company. Using questionnaire is also mentioned employee satisfaction with the current systems. Outcome of this work are proposals to improve the current condition of the system evaluation and remuneration.

KLÍČOVÁ SLOVA

Hodnocení, odměňování, motivace, zaměstnanec, mzda, benefity.

KEYWORDS

Evaluation, remuneration, motivation, employee, salary, benefits.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KAMENOVSKÁ, T. *Analýza systému hodnocení a odměňování pracovníků a návrh změn ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 126 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2013

Tereza Kamenovská

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala všem, kteří mi byli nápomocni při zpracování mé bakalářské práce. Především chci poděkovat vedoucí mé práce Ing. Markétě Kruntorádové za odborné vedení a cenné rady a panu Ing. Vítězslavu Polešovskému za ochotu a poskytnutí informací týkajících se podniku.

OBSAH

ÚVOD	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
2.1 Základní pojmy	14
2.1.1 Motivace	15
2.1.2 Teorie instrumentality	16
2.1.3 Teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb	16
2.1.4 Teorie zaměřené na proces	19
2.2 Hodnocení práce zaměstnanců	20
2.2.1 Proces hodnocení práce	21
2.2.2 Kritéria hodnocení	22
2.2.3 Metody hodnocení orientované na minulost	24
2.2.4 Metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost	26
2.2.5 Hodnocení versus finanční odměna	27
2.3 Odměňování pracovníků	28
2.3.1 Cíle odměňování	28
2.3.2 Prvky řízení odměňování	28
2.3.3 Celková odměna	31
2.3.4 Vztah odměňování a jiných personálních činností	33
2.4 Mzdové formy	34
2.4.1 Druhy mzdových forem	34
2.4.2 Jednorázová mzdová zvýhodnění	35
2.4.3 Výše mzdy	36
2.5 Daňové řešení	36

2.5.1	Zaměstnanecké benefity z pohledu zákoníku práce	36
2.5.2	Zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnance	36
2.5.3	Zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnavatele	37
2.5.4	Výhodné řešení pro všechny	37
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	38
3.1	Informace o firmě.....	38
3.2	Profil společnosti.....	38
3.3	Historie	40
3.3.1	Novodobá historie	41
3.4	Výrobní program	42
3.4.1	Produkty	42
3.5	Odběratelsko – dodavatelské vztahy	44
3.6	Hospodářská situace	45
3.7	Organizační struktura	48
3.7.1	Orgány společnosti	49
3.7.2	Rozložení zaměstnanců.....	50
3.8	Analýza zaměstnanců.....	51
3.8.1	Fluktuace zaměstnanců	53
3.8.2	Náklady versus mzdové náklady	55
3.8.3	Produktivita práce	56
3.9	Současný systém hodnocení a odměňování ve vybrané společnosti	59
3.9.1	Základní mzda a mzdové zařazení dělníků dle mzdového řádu	60
3.9.2	Základní mzda a mzdové zařazení THZ dle mzdového řádu	62
3.9.3	Odměny.....	65
3.9.4	Příplatky	65
3.9.5	Náhrada mzdy	68

3.9.6	Další zvýhodnění dle kolektivní smlouvy	68
3.10	Dotazníkové šetření	72
3.10.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	73
3.11	Konkurence.....	78
3.11.1	Společnost X a.s.....	79
3.11.2	Společnost Y s.r.o.	82
3.11.3	Společnost Z s.r.o.....	84
3.11.4	Shrnutí analýzy konkurence.....	87
3.12	Analýza trhu práce.....	87
3.12.1	Benefity.....	90
3.13	SWOT analýza.....	91
3.13.1	Analýza vnitřních a vnějších faktorů	92
3.13.2	Souhrnné hodnocení	95
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	96
4.1	Hodnocení pracovníků	96
4.2	Srozumitelný systém odměňování	99
4.3	Informační toky	99
4.4	Výše mzdy vs. míra odpovědnosti	101
4.5	Vzdělávání zaměstnanců	102
4.5.1	Výuka jazyků	102
4.6	Návrh nových benefitů	105
4.7	Pracovní doba a přesčasy	108
4.8	Strach ze ztráty zaměstnání	110
5	PŘÍNOSY A NÁKLADY NAVRHOVANÝCH ZMĚN	112
5.1	Přínosy navrhovaných změn	112
5.2	Náklady navrhovaných změn	113

ZÁVĚR	116
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	117
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	122
SEZNAM GRAFŮ	124
SEZNAM PŘÍLOH.....	126

ÚVOD

Zatímco o století dříve byly tyto pojmy neznámými a spíše, než by se staral zaměstnavatel o zaměstnance, tomu bylo spíše naopak, v této době je třeba péči o pracovníky věnovat zvlášť velkou pozornost. Konkurence je dnes obrovská, a to jak ze strany zaměstnavatelů, tak také zaměstnanců. Pokud se podniku podaří získat pracovníka, který je nejenom schopný a ochotný se učit, ale také loajální vůči svému zaměstnavateli a tento se o něj bude náležitě starat, pak vlastně vyhrály obě strany. Personální práce a všechny činnosti s ní související jsou tedy obzvlášť v dnešní době nezbytnou součástí každého podniku, protože podnik to jsou především zaměstnanci. A o zaměstnance je třeba pečovat, snažit se je motivovat, vytvářet příjemné pracovní prostředí a nabídnout zaměstnanci nějaký benefit ve formě, která ho zaujme. Všechny tyto pojmy a činnosti spolu úzce souvisejí a navzájem se podporují a spokojený pracovník je pro firmu přínosem, neboť podává vyšší výkon a ten zvyšuje produktivitu práce zaměstnance. Motivaci pracovníků lze efektivně zvýšit peněžními či nepeněžními faktory. Z nepeněžních jsou to především pochvala, uznání, respekt a peněžní jsou nejčastěji využívány pro konkurenční boj mezi společnostmi.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému hodnocení a odměňování pracovníků vybrané společnosti. Nejdříve je třeba vytyčit cíle, kterých má být dosaženo. Další částí je teoretické zpracování tématu, objasnění základních pojmů jako metody hodnocení, způsoby odměňování, motivace, zaměstnanecké benefity a druhy poskytované mzdy. V neposlední řadě je důležité podívat se na to, jaký vliv mají poskytované benefity v otázce daňového řešení, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. V praktické části se jedná již o analýzu samotného vybraného podniku, tedy o jeho současnou situaci z několika úhlů pohledu a zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným systémem. Poslední část se zabývá návrhem na změnu stávajícího systému a nastíněním přibližných nákladů, které by s touto změnou souvisely. Na základě vytyčených cílů lze v závěru říci, zda jich bylo dosaženo, jakými metodami, s jakými úspěchy či neúspěchy, zda jsou v praxi aplikovatelné či nikoliv a také, jaký finanční dopad to bude pro společnost mít.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Otázka motivace a adekvátní zhodnocení přínosu pracovníka je dnes velmi diskutovanou otázkou, na druhou stranu je však také velmi často opomíjena. Nestačí jednou nastavit určitý systém, který byť je v současné chvíli přínosný a přijatelný pro obě strany, nemusí tomu tak být napořád. Je třeba neustále sledovat měnící se trendy a tendence vývoje v širokém okruhu zájmu a systém hodnocení a odměňování tomu přizpůsobit. V určitém časovém horizontu je třeba provádět menší či větší obměny v již nastaveném systému, nebo dokonce v případě, že současný stav je absolutně nevyhovující navrhnout systém zcela nový.

Cílem práce je navrhnout optimální změny v současném systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Pod pojmem optimální se myslí přijatelný pro obě strany. Tyto změny by měly přispět k vyšší motivaci zaměstnanců a tím k jejich vyšším pracovním výkonům, což v důsledku znamená zvýšení produktivity práce a tedy přínos pro firmu. Správně nastavený systém je také předpokladem pro to, aby zaměstnanec cítil vůči svému zaměstnavateli loajalitu a ochotu pracovat, což má za následek malou míru fluktuace zaměstnanců a výhodu oproti konkurenci.

Cílem je také efektivní využití finančních zdrojů na systém hodnocení a odměňování a eliminace neefektivního využívání peněžních prostředků, tedy ekonomické zhodnocení navrhovaných změn.

Metodika práce

Mezi použité metody v této bakalářské práci patří v praktické části zejména výzkumné metody (dotazník, rozhovor, evaluace, komparace) a normativní přístup ke zkoumání problému (analýza minulosti, současnosti, predikce budoucnosti).

V teoretické části jsou informace získávány pomocí primárních informačních pramenů, zejména tištěných dokumentů.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato část bakalářské práce bude pojednávat o základních pojmech, které se týkají hodnocení a odměňování zaměstnanců, ale také s úzce souvisejícími pojmy jako jsou motivace a stimulace.

2.1 Základní pojmy

Aby mohl podnik správně fungovat, potřebuje k tomu bezesporu zaměstnance, a to nejlépe spokojené se svou náplní práce, ale i odměnou za vykonanou práci. Proto je třeba si nejdříve objasnit, co znamená motivovat někoho k určité činnosti či způsobu chování.

Motivace značí jak celý proces, tak i jeho výsledek. Smyslem motivace je vytvořit druhému pozitivní vztah k něčemu (PLAMÍNEK, 2007).

V této chvíli je však nutné odlišit od sebe dva pojmy a tím je **motivace a stimulace**. Zatímco při motivaci využíváme vnitřních pohnutek, tedy čehosi, co je v člověku již předem dáno, tak naopak při stimulaci se jedná o vliv vnějších podnětů neboli stimulů. V případě stimulace, kdy neustále dáváme zaměstnanci odměnu, potravu, bydlení, zkrátka cokoli, co je pro něj dost velkým přínosem za to, aby byl ochoten obětovat svoje pohodlí, pak může nastat situace, že dávat přestaneme. V tuto chvíli již není důvod dále práci vykonávat. Přestaly působit vnější stimuly. Naopak při motivaci lze za předpokladu, že dokážeme správně vycítit motivy druhého člověka, docílit toho, že práce bude pokračovat i bez vnějších podnětů. Práci vykonává na základě toho, že jej baví nebo že cítí, že je důležitý aj. K tomu, aby mohlo být u konkrétního člověka dosaženo správné, a především efektivní motivace je třeba dobře znát tohoto člověka, ale také rozumět procesu motivace samotnému (PLAMÍNEK, 2007) .

V neposlední řadě je ještě na místě zmínit rozdíl mezi motivací a **manipulací**. Motivace uspokojuje zájmy motivujícího, ale současně vede i k uspokojení motivovaného, tím že odráží jeho potřeby. Oproti tomu manipulace je zaměřena jen a pouze na potřeby manipulujícího. Pokud by snad současně uspokojila i potřeby manipulovaného, pak se jedná o náhodu či o taktiku (PLAMÍNEK, 2007).

2.1.1 Motivace

„Podstatou motivace je spojení vnitřního motivu s vnějším objektivním stimulem, tj. přeměna způsobilosti k činu v aktivitu v určitém směru a intenzitě. Z toho vyplývá, že proces stimulace je spojen především s využíváním standardních vnějších podnětů, o nichž lze předpokládat, že budou v souladu s vnitřní strukturou potřeb – motivů. Proces motivace v tomto smyslu pak znamená klást především důraz na formování vnitřních pohnutek k práci, jejich usměrňování a eventuálně ovlivňování místa v jejich pořadí v rámci hierarchického uspořádání potřeb“ (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000, str. 11).

Každá situace má subjektivní a objektivní stránku. **Subjektivní** stránkou jsou potřeby, pocity, přání a touhy jednotlivce, zatímco **objektivním** aspektem jsou objekty v okolí člověka, které jsou schopné uspokojit jeho potřeby; vystupují jako podněty neboli stimuly (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

To, jak k motivaci přistupovat je založeno na **teoriích motivace**, z nichž nejdůležitějšími jsou:

- **teorie instrumentality** – říká, že politika cukru a biče (neboli politika odměn a trestů) má za následek to, že lidé se chovají tak, jak je od nich očekáváno, tedy žádoucím způsobem,
- **teorie zaměření na obsah** – jinak známá jako teorie potřeb, definovali ji Maslow a Herzberg, kteří potřeby nazvali satisfaktory,
- **teorie zaměřené na proces** – teorie zaměřující se na psychologické procesy, které souvisí s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti (ARMSTRONG, 2007).

„Úspěšný proces pracovní motivace v řízení lidských zdrojů znamená specifikovat především strukturu potřeb pracovníků, míru pracovní spokojenosti či nespokojenosti a vliv (negativní či pozitivní) u faktorů, ovlivňujících pracovní spokojenost.“ (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2007)

2.1.2 Teorie instrumentality

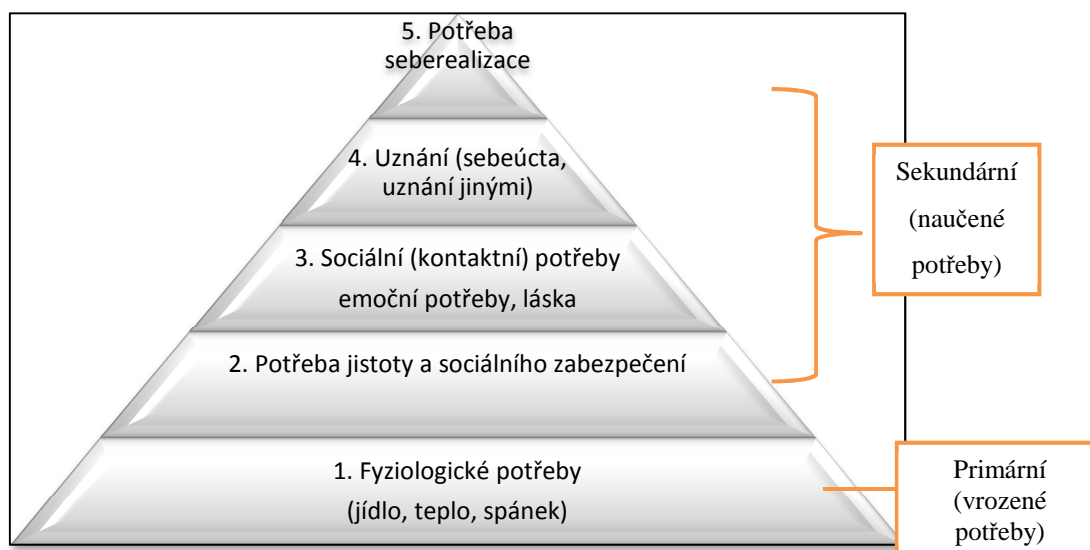
Instrumentalita představuje přesvědčení, že když uděláme jednu věc, pak to povede k jiné věci, jinak řečeno, že lidé pracují pouze pro peníze (ARMSTRONG, 2007).

Teorie se druhé polovině 19. století a předpokládá, že člověk je motivován k práci, pokud jsou odměny a tresty udělovány v souvislosti s jeho výkonem, to znamená, že jsou na skutečném výkonu závislé (ARMSTRONG, 2007).

Tento způsob motivace je stále široce rozšířen a za určitých okolností může být i příznivý, ale nerespektuje řadu lidských potřeb a je založen výhradně na systému kontroly (ARMSTRONG, 2007).

2.1.3 Teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb

Tato teorie říká, že je třeba co nejpřesnější klasifikace potřeb jednotlivce i skupiny a vytvoření jejich hierarchie. Uspokojení těchto potřeb je hlavním cílem pracovního chování a na uspokojení těchto potřeb a jejich postavení v hierarchii je závislá intenzita úsilí. Autorem této teorie je Abraham Maslow (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2007).



Obrázek 1: Hierarchie potřeb podle Maslowa

(Zpracováno dle: KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2007, str. 13)

Tato teorie tvrdí, že dojde-li k uspokojení potřeby nižší, stává se dominantní potřebou potřeba vyšší a veškerá pozornost jedince je pak soustředěna již jen na tuto vyšší potřebu. Potřeba seberealizace však nikdy nemůže být naplněna, neboť dle Maslowa „Člověk je živočich s přáními“. Ačkoliv nižší potřeby mohou dočasně přestat působit, tak přesto stále existují a člověk se k nim neustále a soustavně vrací. Ačkoliv i tato teorie má svá proti kvůli své nepružnosti - různí lidé mají různé priority – tak je i přesto velmi přitažlivou a stále vlivnou (ARMSTRONG, 2007).

Herzbergova teorie dvou faktorů pracovní motivace

Autorem teorie dvou faktorů pracovní motivace je americký psycholog Frederick Herzberg, který formuloval „motivačně-hygienickou teorii“ (1959, 1968), podle níž jsou dvě skupiny podnětů, které ovlivňují pracovní spokojenost. Konkrétně jsou to motivátory vnitřních pracovních potřeb a faktory hygieny (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Tuto teorii zpracoval Herzberg a kol. (1957) na základě zkoumání u účetních a techniků. Předpokladem bylo, že lidé budou schopni jasně stanovit činnosti a podmínky, které je při práci uspokojují, a které naopak neuspokojují. Tazatelé tedy měli za úkol vyjádřit, v jakých obdobích se v práci cítili dobře a v jakých špatně,

a současně jakou dobu trvání tento pocit měl. Definice období, kdy se pracovníci cítili dobře, se týkala především obsahu práce, uznání, úspěchu, odpovědnosti, povýšení, samostatnosti a práce samotné. Naopak špatná období se týkala zejména oblasti kontroly a vedení, pracovních podmínek a platu. Herzberg z toho vyvodil takové důsledky, že rozdělil přání pracovníků do dvou skupin, z nichž jedna se týká potřeby rozvoje a osobnostního růstu a druhá je důležitou základnou první skupiny, ale současně souvisí s férovým zacházením v oblasti odměňování, pracovních podmínek aj. Naplnění potřeb druhé skupiny však pracovníka nemotivuje k vyššímu výkonu či většímu uspokojení z konané činnosti, uspokojení potřeb druhé skupiny slouží spíše jako prevence nespokojenosti a horšího (špatného) pracovního výkonu. Tyto skupiny tvoří ony dva faktory v Herzbergově modelu (ARMSTRONG, 2007).

Motivátory vnitřních pracovních potřeb neboli **satisfactory** působí dlouhodobě a v součinnosti s potřebami osobnosti a charakterem práce, kterou jedinec vykonává. Patří sem zejména:

- uznání,
- náplň práce,
- úspěch,
- delegovaná odpovědnost,
- povýšení,
- možnost vlastního rozvoje (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Do druhé skupiny podnětů – faktorů hygieny neboli **dissatisfaktorů**, které jsou spojeny s vnějším prostředím a mohou mít negativní vliv na působení vnitřních motivátorů, řadíme:

- mezilidské vztahy,
- výši mzdy,
- vnější pracovní podmínky,
- jistotu udržení pracovní pozice,
- personální řízení,
- podnikovou politiku (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2007).

2.1.4 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie jsou také známy jako poznávací teorie, neboť je v nich kladen důraz na psychologické procesy i na základní potřeby a zabývají se tím, jak člověk vnímá své pracovní prostředí a jak ho interpretuje. Tyto teorie mohou být pro manažery užitečnějšími, než teorie potřeb, jelikož poskytují reálnější vodítko pro motivaci.

Těmito procesy jsou:

- očekávání neboli expektační teorie,
- dosahování cílů,
- pocity spravedlnosti (ARMSTRONG, 2007).

2.1.4.1 Expektační teorie

Teorie předpokládá, že pokud jedinec volí mezi různými alternativami, které znamenají nejistý výsledek, pak se zdá, že jeho chování ovlivňují nejenom preference týkající se výsledků, ale také to, jak on sám věří, že tyto výsledky jsou uskutečnitelné (ARMSTRONG, 2007).

„Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.“ (ARMSTRONG, 2007, str. 225)

2.1.4.2 Teorie cíle

Tato teorie tvrdí, že motivace a výkon budou vyšší, pokud budou pracovníkům stanoveny konkrétní cíle, které budou náročné, ale akceptovatelné a bude-li existovat zpětná vazba na výkon. Důležitou je zde participace pracovníků na stanovení cílů, náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a současně by jejich plnění mělo býti podporováno vedením. Neposledním důležitým prvek je zde také zpětná vazba pro udržení motivace a pro dosahování stále vyšších cílů.

Teorie hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu (ARMSTRONG, 2007).

2.1.4.3 Teorie spravedlnosti

Lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, a naopak demotivováni, pokud tomu tak nebude. Spravedlivé zacházení s člověkem znamená, že je s ním zacházeno stejně jako s jinou referenční skupinou nebo jako s jinou podobnou osobou. Jedná se zde vždy o komparaci, tedy o pocity a vnímání člověka vůči jinému. Popisuje pouze jedno hledisko motivace, ale to může mít zásadní vliv z hlediska pracovní morálky (ARMSTRONG, 2007).

2.2 Hodnocení práce zaměstnanců

Hodnocení pracovního výkonu je jeden z nejsilnějších nástrojů, které může manažer mít. Pokud je tento systém dobře nastaven, a za předpokladu, že se podaří získat vedoucí pracovníky, může se stát velice efektivní metodou řízení pracovního výkonu (BĚLOHÁVEK, 2000).

Hlavním cílem hodnocení výkonu zaměstnance je maximální využití jeho schopností, znalostí, ale také zájmů. Podnik, který se plně soustředí na využití všech schopností a zájmů zaměstnance má zajisté mnohem více motivované pracovníky a nespornou konkurenční výhodu oproti jiným (ARTHUR, 2010).

Hodnocení má velký význam pro řízení odměňování. Je to základ pro to, aby byla odměna spravedlivá, tedy že za stejnou práci má náležet stejná odměna (ARMSTRONG, 2007).

„Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových / platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových / platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami“ (ARMSTRONG, 2007, str. 541).

Hodnocení má význam pro celý podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka.

Vedoucímu umožňuje hodnocení:

- motivovat pracovníky k podávání vyššího pracovního výkonu,
- dávat pracovníkům zpětnou vazbu,
- stanovit spravedlivou mzdu,
- rozvíjet jejich schopnosti a vyvarovat se projevu jejich slabých stránek (BĚLOHÁVEK, 2000).

Pracovník si z hodnocení odnese:

- ocenění vlastní práce a podněty k dalšímu rozvoji,
- zpětnou vazbu od vedoucího na svoji práci,
- příležitost vyjádřit se ke svému rozvoji (BĚLOHÁVEK, 2000).

Hodnocení rovněž slouží ke zlepšení vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Toho je dosaženo upevněním pracovního vztahu mezi vedoucími a zaměstnanci vytvářením vzájemného porozumění ohledně cílů, očekávání a měřených kritérií výkonu. Hodnocení současně umožňuje personalistům, aby efektivněji plnili své hlavní úkoly, protože poskytuje údaje pro rozhodování např. o zvýšení platu, povýšení, zobrazuje aktuální stav schopností a dovedností pracovníků (ARTHUR, 2010).

2.2.1 Proces hodnocení práce

Provádí se ve dvou krocích, kdy v prvním kroku jsou jednotlivé práce analyzovány a popisovány jejich náplně. V této fázi dochází k analýze a sběru informací o pracích, které jsou později ve druhé fázi zpracovány do standardizovaných popisů, což je podklad pro oddělení řízení lidských zdrojů pro hodnocení práce a tvorbu motivačního programu. Tento sběr dat je uskutečňován nejen od nadřízeného pracovníka, ale také od pracovníka samotného, od jeho spolupracovníků atd. Sbírání informací se může dít prostřednictvím pohovorů nebo formou dotazníků. Pohovor je shledáván nejefektivnějším, avšak současně také nejvíce časově náročnou formou, oproti tomu dotazník je nejvíce využíván (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

2.2.2 Kritéria hodnocení

„Program hodnocení výkonu by se měl zakládat na kritériích, která mají přímou spojitost se základními povinnostmi a úkoly konkrétního pracovního místa“ (ARTHUR, 2010, str. 17).

Tyto kritéria musí být především konkrétní, zjiřitelná a měřitelná. Aby mohl být systém hodnocení spolehlivý, musí poskytovat platná data, bez ohledu na to, kdy se provádí a kdo je provádí. Aby systém mohl být platný, pak je třeba, aby byla přímá souvislost mezi měřenými faktory a důležitými prvky dané pracovní pozice. Co je klíčové pro jednu pracovní pozici, nemusí být důležité pro jinou (ARTHUR, 2010).

K hodnocení práce dělnických povolání je dosud využívání tzv. **ženevského schématu**. Jedná se o šest skupin požadavků práce, které lze zařadit pod znalosti a nároky. Znalosti jsou zde posuzovány jako předpoklad, aby mohl pracovník vykonávat určitou práci. Toto schéma však nelze aplikovat u všech typů prací. Pro technickohospodářské funkce se hodnotící systémy zakládají spíše na kritériích, která jsou odvozena od **složitosti řešených problémů** a také odpovědnosti za **hmotné výsledky práce**. Většinou jsou aplikována následující kritéria:

- know how, tedy odborné znalosti z oboru, aplikace těchto poznatků a praxe,
- složitost řešených problémů, tj. jak náročné je daný problém analyzovat, zda je třeba postupovat samostatně a řešení musí být hledáno nebo se postupuje podle předem stanovených pravidel a postupů,
- odpovědnost za hmotný výsledek, tj. odpovědnost za věci, finanční prostředky, zaměstnance, výsledek práce (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

Stupni složitosti řešených problémů je v dnešní době dávána největší míra důležitosti, protože schopnost zvládnutí nečekaných situací je předpokladem pro konkurenceschopnost každé firmy (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

Snahou **moderního hodnocení a moderního personálního přístupu** je hodnotit pracovníka pokud možno co nejobjektivněji a také z co nejvíce úhlů. Tuto snahu se snaží v praxi aplikovat tzv. metoda **třistašedesátistupňového hodnocení**

pracovníků. Smyslem je využití co největšího počtu různých kritérií a hodnocení probíhá více hodnotícími. I v tomto modelu však zůstává hlavním hodnotitelem přímý nadřízený. Velkou úlohu ale hraje také sám pracovník, jeho sebehodnocení (KOUBEK, 2001).

Existuje však velké množství metod, které můžeme rozdělit do dvou skupin, a to do těch, které jsou orientovány na minulost a těch, které jsou orientovány na budoucnost. Jejich výčet je obsahem následující tabulky.

Tabulka 1: Metody hodnocení pracovníka

Metody hodnocení pracovníka	
orientované na odvedený pracovní výkon	orientované na budoucnost
Řízení podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnání se standardním pracovním výkonem	Assessment centre/development centre
Testování a pozorování pracovního výkonu	360° zpětná vazba
Hodnotící dotazník	
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání pracovníků	

(Zdroj: DVOŘÁKOVÁ a kol., 2007, str. 263)

2.2.3 Metody hodnocení orientované na minulost

Řízení podle stanovených cílů

Jedná se o metodu, při níž si pracovník spolu se svým nadřízeným dohodne hlavní cíle své práce na určité období, rovněž si stanoví, jak a kdy budou tyto cíle splněny a pravidelně, dokud neuplyne sjednané období, se hodnotí realizace cílů. Poté je zhodnocena míra toho, jak a zda byly cíle splněny a sestaví se nový plán. Tato metoda podněcuje pracovníka k samostatnému rozvoji (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Srovnání se standardním pracovním výkonem

„Výkon jednotlivce je porovnáván s požadovaným (standardním) pracovním výkonem, který odpovídá obvyklé intenzitě práce. Standardní pracovní výkon lze stanovit:

- *statisticky jako průměrný pracovní výkon dosažený u většího počtu pracovníků,*
- *odhadem intenzity práce konkrétního pracovníka,*
- *je odvozen z normativů času, které udávají spotřebu času na pracovní činnost ve vymezených pracovních podmínkách“ (DVOŘÁKOVÁ, 2007, str. 264).*

Testování a pozorování pracovního výkonu

Toto hodnocení je založeno na testování specifických znalostí či dovedností nebo na kontrole dodržování předpisů. Příkladem mohou být ověření počítačové gramotnosti, ověření znalosti jazyka pomocí testu, vyšetření přítomnosti alkoholu či jiných omamných látek v krvi nebo dechu (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Hodnotící dotazník

Metoda spočívá v tom, že hodnotitel (nadřízený) posuzuje pracovní výkon a chování zaměstnance zaškrtnutím příslušného pole dotazníku, které jeho výkon nejlépe vystihuje. Rovněž mohou být jednotlivé charakteristiky výkonu rozděleny pomocí slov jako nikdy, občas, příležitostně, vždy apod. a hodnotitel vybírá tu variantu, která daného pracovníka nejlépe vystihuje. Každá charakteristika je obodována a výsledný počet bodů značí hodnocení pracovníka (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Hodnotící stupnice

Jedná se o nejčastěji využívanou metodu hodnocení, kdy hodnotitel odměňuje pracovní výkon zaměstnance zvolením míry (stupně) plnění určité charakteristiky. Každý tento stupeň má přiřazen body či je slovně vyjádřen, a na konci součet těchto bodů udává hodnocení zaměstnance. Nespornými výhodami této metody jsou především nízké náklady na vytvoření a administrativu, vyplnění formuláře nezabere mnoho času, metoda je vhodná i pro velký počet zaměstnanců a je rovněž vhodná pro porovnávání výsledků mezi jednotlivými pracovníky neboť tvoří číselné hodnoty a lze tedy na jejím základě sestavovat pobídkovou mzdu pracovníka (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Metoda BARS

Metoda BARS neboli Behaviorally Anchored Rating Scales je na jednu stranu metodou náročnou na přípravu, ale její velkou předností je zpětná vazba na výkon, je srozumitelná a její použití je jednoduché. Náročnou přípravu lze částečně zjednodušit v tom smyslu, že slovní charakteristiku zpracujeme pro skupiny prací s obdobnou náplní, náročností a odpovědností. Tvorba slovních charakteristik je utvářena v součinnosti s vedoucími zaměstnanci, specialisty na metodiku hodnocení, ale také se samotnými zaměstnanci. Princip metody tkví v tom, že pracovní chování je roztríděno do několika stupňů od „vynikající“ po „nepřijatelné“ a součástí je rovněž slovní vyjádření znaků pracovního chování zaměstnance (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Metoda kritických případů

Hodnotitel zaznamenává v průběhu období kritické případy, které nastaly při plnění pracovních povinností u zaměstnance, sledovány jsou především situace, ve kterých došlo buď k výrazně efektivnímu či naopak neefektivnímu chování. Mezi nevýhody patří zejména to, že hodnotitel právem považuje tyto záznamy za časově velmi náročné, tudíž jejich záznam odkládá na konec sledovaného období a jeho úsudek tedy může být z velké části ovlivněn pouze událostmi z konce tohoto sledovaného období, a současně nelze výsledky porovnávat mezi jednotlivými zaměstnanci (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Hodnotitelské zprávy

Tato metoda je často uskutečňována na základě podkladů ze záznamů o kritických případech či hodnotících stupnic. Hodnotitel zpracovává dokument, v němž zpravuje buď volně či na základě dané struktury, o silných a slabých stránkách, případně o potenciálu zaměstnance a o možných návrzích na zlepšení. Není zde možno objektivní srovnávání s ostatními zaměstnanci ani neslouží jako podklad pro personální rozhodnutí (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Srovnání pracovníků

Jedná se o velmi jednoduchou metodu, kdy přímý nadřízený hodnotí výkony pracovníka pomocí srovnání s výkony ostatních zaměstnanců ve skupině a je tedy založeno zcela na subjektivním názoru hodnotitele. Subjektivitu hodnotitele a tedy z ní vyplývající případnou podjatost lze považovat za jednu z nevýhod této metody stejně jako například to, že nejsou známy rozdíly mezi pracovníky ani žádné další mnohdy podstatné informace pro zpětnou vazbu (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

2.2.4 Metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost

Sebehodnocení

Pracovník má za úkol ohodnotit sám sebe a jeho úsudek je posléze konfrontován s úsudkem jiného hodnotitele. Cílem je zapojení pracovníka do vlastního hodnotícího procesu a současně podpořit schopnost a snahu učit se (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

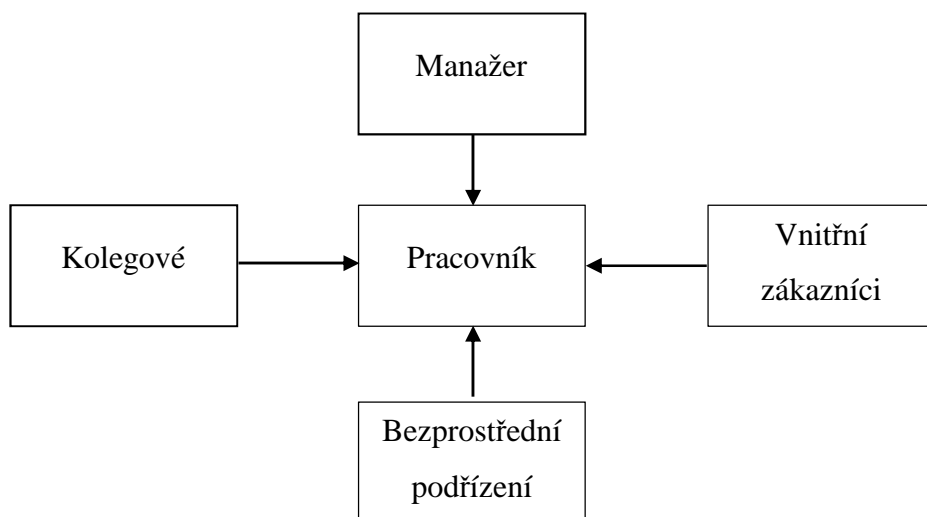
Assessment centre

Snahou metody AC je poznat vlastnosti pracovníka v různých běžných situacích jakými jsou například schopnost komunikace, spolupráce, komunikativnost, kreativnost a jiné. Tyto vlastnosti a charakteristiky pracovníků jsou zjišťovány na základě testování, řešení přidělených úkolů a případových studií a vyhodnocení je prováděno více hodnotiteli. Testování a cvičení probíhají jak individuálně, tak ve skupinách a zahrnují prezentaci pracovníka ať už ústní či písemnou. Obecně se jedná o velmi nákladnou metodu hodnocení nejen z finančního, ale také z časového hlediska a je tedy využívána spíše pro manažerské a jiné, především vysokoškolské pracovní pozice (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Jinak řečeno také třistašedesátistupňové hodnocení pracovníků zmiňuje ve své knize Armstrong. Jedná se o soustavný sběr informací o výkonu pracovníka nebo skupiny pracovníků. Tyto informace jsou získávány z více zdrojů a navazuje na ně poskytnutí zpětné vazby (ARMSTRONG, 2007).

Jedná se o tedy o vícezdrojové hodnocení od více hodnotitelů. Informace o pracovním výkonu lze dle modelu třistašedesátistupňové zpětné vazby získat od přímého nadřízeného, od podřízených, od spolupracovníků nebo od zákazníků (ARMSTRONG, 2007).



Obrázek 2: Model třistašedesátistupňové zpětné vazby
(Zdroj: Armstrong, 2007, str. 433)

Třistašedesátistupňové hodnocení pracovníků má také svůj velký význam v tom, že mimo jiné umožňuje pracovníkovi poznat rozdíl mezi tím, jak vidí on sám sebe a svoji práci a mezi tím, jak jej vnímají ostatní lidé. Stává se tak důležitým nástrojem pro poznání a řízení sebe sama (KOUBEK, 2004).

2.2.5 Hodnocení versus finanční odměna

Zejména pohyblivá část mzdy u pracovníků bývá považována za hlavní ne-li jediný účel hodnocení. Nemělo by tomu však takto býti, neboť hodnocení by se mělo zaměřovat

na rozvoj výkonnosti jednotlivých pracovníků a eliminaci jejich nedostatků. Finanční odměna sice má odrazet pracovní výkon, ale musí taky respektovat celou řadu jiných faktorů (BĚLOHÁVEK, 2010).

2.3 Odměňování pracovníků

„Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispíváním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných“ (ARMSTRONG, 2007, str. 515).

2.3.1 Cíle odměňování

Cíly řízení odměňování jsou:

- odměňování lidí dle toho, nakolik si jich podnik cení a jak je na základě toho chce platit,
- odměňování lidí za hodnotu, kterou vytvářejí,
- motivace pracovníků a získání si jejich loajality a angažovanosti,
- vytváření pozitivních zaměstnaneckých vztahů,
- odměňování rovným způsobem tzn., že za práci stejné hodnoty náleží stejná odměna,
- transparentní, průhledné a srozumitelné fungování – musí být zřejmé, jak proces odměňování funguje a co obnáší (ARMSTRONG, 2007),
- vytvoření kultury vysokého výkonu (ARMSTRONG, 2009).

2.3.2 Prvky řízení odměňování

Systém odměňování je tvořen:

- **politikou odměňování** – poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky,

- **praxí odměňování** – struktury stupňů a sazeb, hodnocení práce, zásluhové odměňování aj.,
- **procesy odměňování** – provádění praktické stránky odměňování, tedy to jak jsou uplatňovány výsledky šetření,
- **procedurami odměňování** – provádění v rámci udržení systému tak, aby fungoval účinně a pružně, aby bylo zajištěno, že za peníze bylo docíleno požadované hodnoty; účinný postup při provádění revize a úpravy mezd (ARMSTRONG, 2009).

„Strategie odměňování stanovuje to, co organizace zamýšlí v dlouhodobé perspektivě udělat pro formulování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat dosahování jejích podnikatelských cílů“ (ARMSTRONG, 2007, str. 517).

Politika odměňování

Týká se obecnějších záležitostí jako:

- úrovně odměny; bere se v potaz postavení na trhu, tj. jak by se vnitřní mzdové/platové sazby měly porovnávat s tržními (pomocí mediánu nebo horního kvartilu),
- zabezpečení spravedlnosti odměňování,
- přístupu k celkové odměně,
- transparentnosti (ARMSTRONG, 2007).

Úhrnná odměna

- je kombinací peněžní a nepeněžní odměny (ARMSTRONG, 2007).

Celková odměna

- je hodnotou všech plateb a zaměstnaneckých výhod, které může pracovník získat (ARMSTRONG, 2007).

Základní peněžní odměna

- je množstvím peněz za určitou práci či pracovní pozici; může se měnit podle úrovně práce nebo požadované kvalifikace,

- mají na ni vliv vnitřní i vnější faktory – hodnocení práce, sledování tržních sazeb aj.,
- může být vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní, hodinová sazba,
- lze k ní přidat příplatky za přesčasy, za práci na směny nebo práci o svátcích (ARMSTRONG, 2007).

Hodnocení práce

- je proces definice relativní hodnoty nebo rozsahu prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních relací a vytvoření základny pro účinné mzdové struktury,
- neurčuje přímo úroveň peněžní odměny,
- může být analytické nebo souhrnné (ARMSTRONG, 2007).

Analýza tržních sazeb

- je proces zjišťování mzdových sazeb u srovnatelných prací na trhu práce,
- pomáhá při rozhodování o úrovni odměn v dané organizaci (ARMSTRONG, 2007).

Stupně a mzdové struktury

- pracovní pozice lze třídit do stupňovité struktury,
- úrovně peněžních sazeb ve struktuře budou ovlivněny tržními sazbami,
- jednotlivé struktury mohou obsahovat různá rozpětí přiřazená k jednotlivým stupňům - to umožňuje růst mzdy podle pracovního výkonu, dovedností, délky pracovního poměru aj.,
- lze také využít speciálních, individuálních sazeb (ARMSTRONG, 2007).

Zaměstnanecké výhody

- např. penze, nemocenské dávky, služební auta, úhrada pojistného aj.,
- jsou to prvky odměn, které jsou poskytovány navíc mimo jiných forem odměn (ARMSTRONG, 2007).

Zásluhová mzda

- neboli „zásluhová peněžní odměna“, jedná se o odměny, které se vztahují k pracovnímu výkonu, schopnostem, délce praxe,

- lze ji přidat a provázat se základní mzdou; pokud nejsou provázány se základní mzdou, pak se označují jako proměnlivé peněžní odměny (ARMSTRONG, 2007).

Řízení pracovního výkonu

- je to proces, který definuje očekávání ohledně individuálního pracovního přínosu a výkonu, na základě čehož poskytuje zpětnou pravidelnou vazbu, zda toto očekávání bylo naplněno,
- patří sem také plány na zlepšení pracovního výkonu, osobního rozvoje a dalšího vzdělávání,
- je to nástroj, který zabezpečuje nepeněžní formu motivace,
- rovněž může být pokladem pro zvážení o zásluhové peněžní odměně (ARMSTRONG, 2007).

Nepeněžní odměny

- veškeré nepeněžní formy odměny,
- velmi často plynou z práce samotné - uznání, osobnostní rozvoj, kvalitní vedení, úspěch (ARMSTRONG, 2007).

2.3.3 Celková odměna

Celková odměna obsahuje všechny druhy odměn. Celková odměna pojí vliv dvou hlavních skupin odměn:

1. **transakční** – jedná se o hmotné, hmatatelné odměny; týká se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod,
2. **relační** (neboli vztahové) – jedná se o nehmotné druhy odměn, především o vlastní rozvoj, vzdělávání, nabytí zkušeností, zážitků (ARMSTRONG, 2007).

„Pojetí celkové odměny je holistickým, celostním přístupem: nespolehá se na jeden nebo dva izolovaně fungující mechanismy odměňování a věnuje pozornost každému způsobu, jak odměňovat lidi a dosáhnout toho, aby našli uspokojení prostřednictvím práce. Cílem je maximalizovat souhrnný dopad širokého okruhu různých podob

odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci“ (ARMSTRONG, 2007, str. 520).

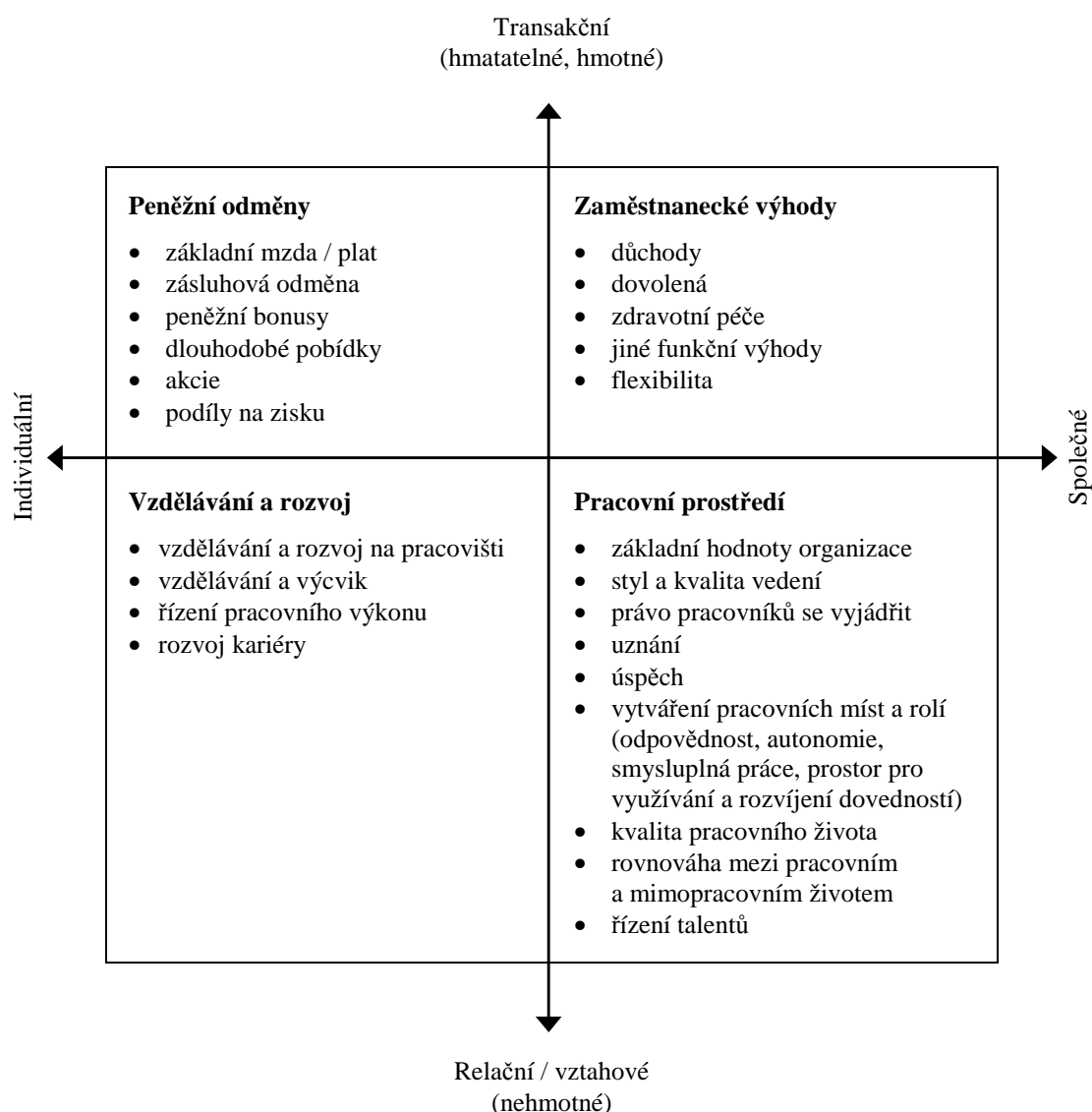
Tabulka 2: Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní (vnitřní) odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

(Zdroj: ARMSTRONG, 2007, str. 521)

Význam celkové odměny

- odměňování je něčím víc, než jen zasypáváním penězi,
- má větší vliv – při spojení více druhů odměn je motivace lidí efektivnější a dlouhodobější a má vliv také na jejich oddanost,
- zlepšení vztahů na pracovišti – ovlivnění pracovníků v pozitivním smyslu,
- řízení talentů – organizace se stává atraktivním zaměstnavatelem, neboť relační odměny působí pozitivně a odlišují organizaci na trhu práce od ostatních, protože tuto část odměny lze hůře napodobit než způsoby peněžního odměňování (ARMSTRONG, 2007).



Obrázek 3: Model celkové odměny
(Zdroj: ARMSTRONG, 2007, str. 522)

2.3.4 Vztah odměňování a jiných personálních činností

Způsob či formy odměňování může výrazně pomoci nebo naopak znesnadnit získávání nových pracovníků. A naopak, pokud již existují problémy se získáváním nových pracovníků, pak to může být signálem k tomu, že by bylo vhodné přehodnotit stávající systém. Mezi hlavní podklady pro odměňování patří zajisté hodnocení pracovníků. Systém odměňování také úzce souvisí s pracovními vztahy, neboť nízký plat vyvolá nejen nespokojenost pracovníků, ale může být také impulsem k činnosti odborů. Je

proto důležité z hlediska pracovních vztahů, aby odměňování bylo spravedlivé, jasné, důsledné a aby byla možnost spoluúčasti samotných pracovníků na vytváření tohoto systému (KOUBEK, 2001).

2.4 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ohodnotit výsledky výkonu pracovníka včetně jeho schopností. Mzdových forem a jejich variací je velké množství a je množné je členit z mnoha hledisek. Některé mzdové formy mají nedostatečný motivační účinek jako je tomu například u časové mzdy, a proto je pozornost věnována tzv. **pobídkovým či výkonovým formám**. Pobídkové formy jsou prezentovány jako dodatek k časové mzdě nebo existují samostatně a jsou přímo úměrné pracovnímu výkonu. Jejich smyslem, cílem je posílit vazbu výkon – odměna, tím ji zviditelnit a tedy motivovat. I tyto formy lze dále členit podle specifických hledisek (KOUBEK, 2001).

Efektivnost mzdových forem je zaručena při současném respektování několika zásad. Mezi tyto zásady patří:

- pracovníci musejí znát úkoly a standardy požadované pro jejich výkon,
- pracovníkům musí být umožněno konat tyto úkoly po celé období, za které je prováděno hodnocení,
- pracovníci mohou sami ovlivnit svůj výkon, a to změnou svého chování, rozhodnutím,
- pracovníci by měli znát mzdové formy, které jsou aplikovány při jejich odměňování,
- mzdové formy musí být jednoznačné a srozumitelné (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

2.4.1 Druhy mzdových forem

Formy mzdy, které odměňují již **dosažený a odvedený** výsledek práce, jsou časová, provizní a úkolová mzda, prémie, odměny, příp. bonus a jiná jednorázová zvýhodnění.

- **časová mzda** – je využitelná pro všechny druhy práce; efektivní zejména pokud je těžké změřit množství a kvalitu práce, pokud je pracovní činnost vykonávána nepravidelně a pokud je žádoucí, aby se pracovník nesoustředil jen na vysoký výkon
- **úkolová mzda** – je přímo úměrná odvedenému výkonu; výkonová norma musí být předem stanovena
- **prémie** – velikost je závislá na různých aspektech výsledku; kritéria pro výpočet lze měřit nebo vypočítat (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000),
- **provizní mzda** – vyplácena je provize, která se vypočte jako procento z objemu nebo hodnoty prodeje (ARMSTRONG, 2009).

Formy mzdy za teprve **očekávané výsledky práce** se jinak označují jako penzumové mzdy. Patří sem například smluvní mzda, programová mzda a mzda s měřeným denním výkonem.

- **smluvní mzda** – je předem na omezené časové období; za tuto mzdu se pracovník zavazuje odvést očekávaný výsledek,
- **mzda s měřeným denním výkonem** – jedná se o pevnou mzdu za časovou jednotku; systém řízení výroby založený na základě zpracování dat, která jsou rychle poskytována vedoucímu, předpokladem je dostatečná nabídka pracovníků,
- **programovaná mzda** – pevná mzda za určitou časovou jednotku za plnění vymezeného pracovního úkolu; vyšší výkon, než očekávaný se nežádá a není zvýhodněn, při neplnění úkolu (z důvodu, který může pracovník ovlivnit) je mzda snížena na základě dohody apod. (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

2.4.2 Jednorázová mzdová zvýhodnění

Jednorázová mzdová zvýhodnění lze pracovníkovi poskytnout vedle mzdy dle pracovního výkonu. Informace o poskytování těchto zvýhodnění jsou zveřejněna ve vnitropodnikovém mzdovém předpisu, dodatku k pracovní smlouvě nebo v kolektivní smlouvě. Nejčastějšími zvýhodněními jsou například 13. a 14. mzda, premie za snížení nemocnosti, jednorázové odměny, různé typy bonusů, tantiémy a účast na výsledku hospodaření (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

2.4.3 Výše mzdy

Existují dva názory na to, zda mzdu pracovníků zveřejnit či nikoliv. Oba názory mají svá opodstatnění a silné základy. Varianta, kdy by měla být mzda zveřejněna, se opírá o fakt, že by se v takovém případě mohla stát motivačním prostředkem, povzbuzovat pracovníky k tomu, aby se snažili dosahovat vyšších výkonů. Varianta, která je pro nezveřejňování výše mezd tvrdí, že případné zveřejnění bude mít za následek závist a nespokojenost, a v konečném důsledku přinese pouze budoucí problémy. Doporučuje se proto spíše výši mzdy nezveřejňovat, pouze v případě, kdy lze jasně stanovit objektivní kritéria výkonu, např. počet vyrobených kusů u dělníků, počet uzavřených smluv u obchodníků aj. Lze doporučit výši mzdy zveřejnit (BĚLOHÁVEK, 2000).

2.5 Daňové řešení

Případná daňová zvýhodnění na straně zaměstnavatele i zaměstnance budou zajisté hrát neposlední roli při stanovování struktury systému hodnocení a odměňování. Neboť pro pracovníka se benefit, který bude osvobozen od daňové povinnosti, stává atraktivnějším a také jej víc motivuje. Současně může být přínosem i pro zaměstnavatele, pokud tento benefit bude daňově uznatelným výdajem. Je tedy na místě zabývat se i touto stránkou věci.

2.5.1 Zaměstnanecké benefity z pohledu zákoníku práce

Samotný Zákoník práce dovoluje poskytovat nadlimitní plnění a jiná plnění formou zaměstnaneckých benefitů. Výčet a nárok na tato plnění lze najít nejen v kolektivní smlouvě či vnitřních předpisech podniku, rovněž stačí, pokud tyto informace budou součástí pracovní či jiné smlouvy uzavřené se zaměstnancem (MACHÁČEK, 2010).

2.5.2 Zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnance

Osvobozeno je dle Zákona o dani z příjmu **nepeněžní plnění**:

- na odborný rozvoj související i nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele,
- hodnota stravování,

- příspěvek na rekreaci, sport, kulturu,
- půjčky zaměstnancům,
- dary,
- příspěvky na penzijní a životní pojištění aj. (MACHÁČEK, 2010).

Zákon současně stanovuje pro některé plnění limity, tedy do jaké výše je zaměstnanecký benefit na straně zaměstnance považován za osvobozený od daně z příjmů ze závislé činnosti; nad tento limit podléhá daný benefit dani z příjmů a to z superhrubé mzdy (MACHÁČEK, 2010).

2.5.3 Zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnavatele

Daňově uznatelným výdajem:

- **nejsou:** nepeněžitá plnění, nadlimitní výdaje, náklady na reprezentaci, aj.
- **jsou:** náklady na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví, příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění aj. – omezením je v některých případech konkrétní výčet, na co se vztahuje (MACHÁČEK, 2010).

2.5.4 Výhodné řešení pro všechny

O optimálním poměru můžeme mluvit tehdy, pokud na straně zaměstnance bude benefit osvobozen od daňové povinnosti a také se nezahrnuje do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění, a současně na straně zaměstnavatele je tento benefit daňově uznatelným výdajem, který snižuje základ daně.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Informace o firmě

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.2 Profil společnosti

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.3 Historie

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.3.1 Novodobá historie

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.4 Výrobní program

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.4.1 Produkty

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit

3.5 Odběratelsko – dodavatelské vztahy

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.6 Hospodářská situace

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.7 Organizační struktura

Organizační struktura podniku je velmi členitá, skládá se z 21 útvarů a vychází z velikosti podniku a jeho zaměření. Z organizační struktury rovněž vyplývá vztah nadřízenosti a podřízenosti, vzájemné vztahy a hierarchie pozic. Schéma organizační struktury je zobrazeno v příloze č. 1.

Rozložení zaměstnanců dle jednotlivých úseků (stav k 1. 1. 2013) :

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.7.1 Orgány společnosti

Dozorčí rada

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

Představenstvo

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit

Management

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.7.2 Rozložení zaměstnanců

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.8 Analýza zaměstnanců

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.8.1 Fluktuace zaměstnanců

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.8.2 Náklady versus mzdové náklady

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

..

3.8.3 Produktivita práce

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.9 Současný systém hodnocení a odměňování ve vybrané společnosti

(Mzdový řád vybrané společnosti, 2013)

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.9.1 Základní mzda a mzdové zařazení dělníků dle mzdového řádu

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.9.2 Základní mzda a mzdové zařazení THZ dle mzdového řádu

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.9.3 Odměny

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.9.4 Příplatky

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.9.5 Náhrada mzdy

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.9.6 Další zvýhodnění dle kolektivní smlouvy

(Kolektivní smlouva vybrané společnosti, 2013)

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.10 Dotazníkové šetření

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.10.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.11 Konkurence

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.11.1 Společnost X a.s.

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.11.2 Společnost Y s.r.o.

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.11.3 Společnost Z s.r.o.

3.11.4 Shrnutí analýzy konkurence

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.12 Analýza trhu práce

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

3.12.1 Benefits

Ministerstvo práce a sociální věcí provádí každoročně již od roku 1993 šetření podnikových kolektivních smluv, které nazývá ISPP neboli Informační systém o pracovních podmínkách. Cílem tohoto šetření je poskytnout uživatelům (stát, instituce všeho druhu aj.) **přehled o současných trendech v kolektivním vyjednávání**. V roce 2012 bylo šetření podrobena 1686 kolektivních smluv, které zastupovaly téměř 1 milion zaměstnanců (mpsv.cz, [online], 2012).

Nejrozšířenějším poskytovaným benefitem se stal příspěvek na stravování, který poskytuje ze zkoumaných podniků více, než 93 %. Dalším nejčastěji poskytovaným benefitem je příspěvek na penzijní připojištění, který poskytuje více, než 58 % společností, rovněž poskytnutí týdne dovolené nad rámec zákona je zakotven ve více, než 78 % smluv (mpsv.cz, [online], 2012).

Naopak mezi **nejoblíbenější poskytované benefity** patří vzdělávání, stravenky a příspěvek na penzijní připojištění dle průzkumu, který provedl Svaz průmyslu a dopravy ČR spolu s ING pojišťovnou. Průzkumu se účastnilo 120 společností (spcr.cz, [online], 2012).

Společnosti poskytují v průměru 3 daňově zvýhodněné benefity, a současně platí, že s rostoucím počtem zaměstnanců roste i počet poskytovaných benefitů. A tyto benefity nejsou závislé na finanční situaci podniku. Daňově neuznatelných benefitů poskytují společnosti v průměru 6 a jsou jen málo závislé na finanční situaci podniku (spcr.cz, [online], 2012).

Vybraná společnost poskytuje svým zaměstnancům téměř všechny z výše zmíněných benefitů, co se týká četnosti i oblíbenosti. Na co by se společnost mohla zaměřit (což dokládají i výsledky dotazníkového šetření) je oblast vzdělávání, o kterou je obecně stále větší zájem. Je to jeden z možných způsobů, jak si utvářet a udržovat vzdělané a zanícené pracovníky.

3.13 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejuniverzálnějších analytických technik. Cílem je identifikovat hlavní vnitřní a vnější faktory, které na společnost působí. Vnitřní faktory zahrnují silné a slabé stránky společnosti, zatímco vnější faktory příležitosti a hrozby. Mezi nejvýznamnější vlivy z vnějšího prostředí patří legislativa, ekonomika, životní prostředí, veřejný sektor a mnoho dalších (managementmania.com, [online], 2011 – 2013).

Označení SWOT je zkratkou anglických slov:

Strengths – silné stránky

Weaknesses – slabé stránky

Opportunities – příležitosti

Threats – hrozby

Autorem této analýzy je Američan Albert Humphrey, který ji vymyslel v 60. letech 20. století (managementmania.com, [online], 2011 – 2013).

3.13.1 Analýza vnitřních a vnějších faktorů

SWOT analýzy bude využito ke shrnutí výsledků předchozích dílčích analýz. Jednotlivým položkám silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb bude přidělen stupeň důležitosti od 1 jako nejméně důležitý po 5 jako nejvíce důležitý. U současného stavu značí číslo 1 špatnou situaci naopak číslo 5 nejlepší. Posléze bude důležitost vynásobena hodnotou současné situace a tyto hodnoty budou sečteny.

Vnitřní faktory

V následujících tabulkách budou znázorněny silné a slabé stránky společnosti. Tyto faktory jsou ovlivnitelné společností v plné míře a je třeba jim věnovat pozornost, zvláště pak slabým stránkám, které snižují hodnotu podniku.

Tabulka 3: Silné stránky společnosti

Silné stránky	Důležitost	Současnost	Hodnota celkem
dlouhá působnost na trhu, dobré jméno	3	3	9
péče o zaměstnance – důkazem toho je umístění v prestižní soutěži PATRON	4	3	12
společnost ustála ekonomickou krizi s kladným VH a současně nepropouštěla zaměstnance	3	3	9
vysoký podíl exportu	3	3	9
jeden z největších zaměstnavatelů v regionu	3	3	9
dobré vztahy se spolupracovníky	4	5	20
srozumitelný systém tvorby mzdy	5	4	20
dobré vztahy s nadřízenými	4	5	20
dostupnost potřebného vybavení pro pracovní výkon	3	4	12
celkem	120		

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 4: Slabé stránky společnosti

Slabé stránky	Důležitost	Současnost	Hodnota celkem
zvýšená míra fluktuace zaměstnanců	4	3	12
větší váha je přisuzována času strávenému v práci, než skutečně odvedenému výkonu	5	2	10
pozdní poskytnutí informací k plnění pracovním úkolům	5	3	15
pouze neformální hodnocení či jeho absence	4	2	8
absence pravidelného přehodnocování výše mezd	4	1	4
celkem	49		

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vnější faktory

V následujících tabulkách budou znázorněny příležitosti a hrozby společnosti. Tyto faktory pocházejí zvenčí podniku, a ačkoliv je nezbytné věnovat jim pozornost, nelze jejich působení ovlivnit.

Tabulka 5: Příležitosti společnosti

Příležitosti	Důležitost	Současnost	Hodnota celkem
vstup na nové trhy	4	3	12
není vyvíjen tlak na růst mzdy (vysoká nezaměstnanost)	3	3	9
situace na trhu práce, kdy nabídka převyšuje poptávku (velká možnost výběru)	3	3	9
minimální konkurence	4	3	12
díky vysoké míře fluktuace zaměstnanců nerostou náklady na mzdy (nový zaměstnanec = nižší mzda)	5	3	15
fondy EU na vzdělávání	3	1	3
celkem	60		

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 6: Hrozby společnosti

Hrozby	Důležitost	Současnost	Hodnota celkem
zvýšená míra fluktuace může mít za následek únik citlivých informací	4	2	8
růst inflace a sazby DPH	4	3	12
ekonomická situace	4	2	8
růst ostatních daní, sociálního a zdravotního pojištění	4	2	8
celkem	36		

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.13.2 Souhrnné hodnocení

Z tabulky, která je uvedena níže, vyplývá na základě provedené SWOT analýzy, že u společnosti převládají notně silné stránky nad slabými a to v poměru téměř 50 % k necelým 18 %. Stejně tak je tomu v případě převahy příležitostí nad hrozbami, rozdíl mezi nimi je téměř 9 %. Firma by teda měla zaujmout strategii, kdy využije svých silných stránek k proměně příležitostí. Nesmí však zapomínat ani na případné hrozby a snažit se o eliminaci svých slabých stránek.

Tabulka 7: Souhrnné hodnocení SWOT analýzy

Faktor	Hodnota celkem	Relativní četnost
Silné stránky	120	45,28 %
Slabé stránky	49	18,49 %
Příležitosti	60	22,64 %
Hrozby	36	13,59 %
Celkem	265	100 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední část bakalářské práce bude věnována vlastním návrhům řešení současného systému hodnocení a odměňování ve vybrané společnosti. Na základě zjištěných nedostatků budou provedeny návrhy na jejich eliminaci či zlepšení, které by měly vést k vyšší motivaci zaměstnanců, příjemnějšímu pracovnímu prostředí a v důsledku toho k vyšší výkonnosti a produktivitě, která bude ku prospěchu společnosti. Tyto návrhy budou vycházet z provedených analýz, především pak z dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců se současným systémem.

Hlavními negativními jevy, které odhalily jednotlivé analýzy, a které se ve společnosti vyskytují, jsou:

- absence hodnocení pracovníků,
- nesrozumitelný systém odměňování,
- pozdní informovanost,
- míra odpovědnosti se neshoduje s výší mzdy.

Dalšími **oblastmi, které nabízejí prostor ke změně**, jsou:

- vzdělávání zaměstnanců,
- zrušení některých stávajících benefitů, tvorba nových,
- úprava pracovní doby u THP,
- placení přesčasů u THP, hodinová mzda u režijních dělníků,
- eliminace strachu ze ztráty zaměstnání.

4.1 Hodnocení pracovníků

Dle výsledků dotazníkového šetření se ukázalo, že k hodnocení pracovníků dochází nejčastěji neformálním způsobem a nepravidelně, ve většině případů však vůbec. Současně však bylo zjištěno, že o hodnocení svého pracovního výkonu by měla převážná většina respondentů značný zájem. Bylo by tedy na místě zavést jednotný systém pro hodnocení zaměstnanců.

Optimální by bylo provádět formální hodnocení dvakrát do roka. Například vždy na konci června a v prosinci daného roku. Nejefektivnějším způsobem provádění hodnocení by byl pochopitelně rozhovor, avšak jedná se o časově nejnáročnější formu. Vzhledem k tomu byla dána přednost hodnotícímu formuláři.

Z možných metod provádění hodnocení byla zvolena metoda **řízení podle stanovených cílů**, která je orientována na **minulost**. Prostor bude však také dán samostatnému pracovníku, který se bude moci vyjádřit k hodnocení nadřízeného.

Vždy na začátku daného období (v našem případě např. dvakrát do roka) by se dohodl nadřízený pracovník se svým podřízeným na tom, jakých cílů a kdy má být za dané období dosaženo. Během tohoto období je průběžně sledováno, do jaké míry jsou cíle naplňovány, případně korigováno jejich plnění. Na konci období bude výstupem hodnotící formulář vyplněný jak nadřízeným, tak pracovníkem. Následovat by pak mělo seznámení pracovníka s výsledky dotazníku a krátký pohovor s nadřízeným.

Formulář bude jednak zpětnou vazbou pro pracovníka, zda dělá svou práci dobře či má jisté rezervy a jednak může být výchozím bodem pro nadřízeného, např. při rozhodování o nároku na čerpání některých zaměstnaneckých benefitů.

Hodnotící formulář by měl obsahovat stručný popis dohodnutých cílů, kterých má být dosaženo, dále kritéria hodnocení, která jsou zohledňována, a bude v něm místo pro vyjádření se zaměstnancem k danému hodnocení. Toto vyjádření zaměstnance může sloužit jako podklad nadřízenému pro individuální přístup v budoucnu (v dalším období). Vyplněné formuláře by pak byly archivovány ve složkách pracovníků.

Zvolená forma hodnocení zaměstnanců patří do kategorie finančně nenáročných, neboť náklady tvoří pouze kancelářský materiál. Z hlediska času se jedná také spíše o méně náročnou metodu.

Tabulka 8: Návrh hodnotícího formuláře

<u>Hodnotící formulář</u>		
Jméno a příjmení zaměstnance (hodnoceného):		
Jméno a příjmení nadřízeného (hodnotícího):		
Datum provádění hodnocení:		
Dohodnuté stanovení cílů:		
Hodnocení nadřízeného		
Kritéria hodnocení	Stupeň splnění 1 – 5 (uved'te číslo 1 – 5; 1 pro nesplňuje, 5 pro zcela splňuje)	
Kvalita odvedené práce		
Kvalita spolupráce s nadřízenými		
Kvalita spolupráce s ostatními pracovníky		
Úroveň komunikace		
Splnění cíle		
Objem pochybení		
Samostatnost při plnění úkolů		
Spolehlivost		
Názor zaměstnance		
Je podle Vás hodnocení objektivní?		
Jaká je Vaše nejsilnější stránka?		
Myslíte si, že Vaše schopnosti využíváte naplno nebo máte ještě rezervy? Pokud máte rezervy, co by Vás motivovalo je naplno využít?		
Datum:	Podpis nadřízeného:	Podpis zaměstnance:

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.2 Srozumitelný systém odměňování

Jak vyplynulo z názorů zaměstnanců, ne všichni jsou plně seznámeni či zcela nerozumí tomu, jakým způsobem dochází ve společnosti k odměňování či jak je konstruována jejich mzda. Ti, kteří tomuto systému rozumí, přesto tvrdí, že je příliš složitý či nepřehledný, nebo dokonce že není transparentní.

V případě, že společnost nebude chtít věcnou strukturu systému měnit, měla by alespoň pověřit vedoucí pracovníky tím, aby svým podřízeným tento systém znovu podrobně vysvětlili a osvětlili případné nejasnosti tak, aby každý pracovník přesně věděl, za co a jak je odměňován.

4.3 Informační toky

Na základě tvrzení zaměstnanců, že „včerejší informace se k nim dostanou možná zítra“, by mělo v podniku dojít ke zlepšení systému informačního toku a potažmo celé komunikace. Jak bylo zjištěno, jedná se častěji o překážku správného toku na úrovni nadřízený – podřízený, než mezi spolupracovníky navzájem. Bylo by tedy vhodné v této oblasti něco změnit.

Při pozdním informování o změnách či nových situacích se vytváří na pracovišti tlak a stres. Tyto situace jsou vyvolány skluzem veškerých dalších navazujících činností, které již není reálné stihnout v termínech, které byly na začátku projektu (činnosti, úkolu atd.) stanoveny. Vzniklý tlak a stres na pracovišti vyvolává pouze další negativní vlivy a snižuje kvalitu a produktivitu následné práce, protože v důsledku může dojít snadněji k chybě.

Záleží především na tom, zda jsou si vedoucí pracovníci vědomi, že je něco špatně, že jejich podřízení nemají potřebné informace k náplni své pracovní činnosti řádně a včas dostupné. Vedoucí pracovník si vždy musí plně uvědomovat, jakým stylem či formou podává podstatné informace, s jakým časovým předstihem, v jakém rozpoložení, zda

bylo plně pochopeno vše, co jím bylo sděleno a především, zda požadavky, které byly vysloveny, jsou reálné.

V případě, že si vedoucí pracovník nebude v této oblasti komunikace s podřízenými natolik jist, že by potřeboval pomoci správným směrem, existuje potřebné vzdělávání formou kurzů, seminářů, školení.

Příkladem takového kurzu může být **kurz Efektivní komunikace** od Školy komunikace, což je vzdělávací centrum, které působí v Praze a Liberci. Kurz se koná právě v těchto dvou městech v termínech 11. 10. a 16. 11. 2013 a jeho **cena** je 1 200 Kč za kurz v Liberci a 1 500 Kč za kurz konaný v Praze. Vzdělávací centrum rovněž nabízí akci 2 + 1 osoba zdarma, což je lákavá nabídka při počtu vedoucích pracovníků ve společnosti 30 (momentální stav) by došlo k výrazné úspoře nákladů (skolakomunikace.cz, [online], 2013).

Právě tento kurz byl vybrán z důvodu svého obsahu, neboť Škola komunikace na svých internetových stránkách jako jedna z mála **jasně a detailně definuje obsah kurzu** a jeho průběh. Rovněž tato instituce nabízí možnost vrácení poplatku za seminář v případě, že účastník nebude s jeho obsahem spokojen, že nenaplní očekávání. V ceně kurzu je rovněž občerstvení, použité materiály, následné konzultace po e – mailu a samozřejmě osvědčení o absolvování. Obsahem kurzu je například to, že se účastníci naučí rozlišovat efektivní a neefektivní styly komunikace, principy aktivního naslouchání, konstruktivní kritiku, ale především, jak předat informace tak, aby dopadly na úrodnou půdu u posluchače a nebylo nutné je opakovat (skolakomunikace.cz, [online], 2013).

Protože není předem znám počet vedoucích pracovníků, kteří by se kurzu chtěli účastnit, nelze vyčíslit v přesné výši náklady. Lze však říci, že pokud by se zúčastnilo všech 30 pracovníků a za předpokladu, že by každý třetí měl účast zdarma, pak by celkové náklady činily 20 x 1 500 Kč, tedy celkem **30 000 Kč**. Zvolena byla účast na pražském kurzu, neboť toto město je lépe dostupné z důvodu vzdálenosti. V otázce nákladů je nezbytné počítat rovněž s výší cestovních náhrad a stravného.

Náklady na stravné by činily dle Vyhlášky 471 z roku 2012 nejméně 100 Kč na osobu, tzn. že celkem by náklady činily 3 000 Kč, v případě vyplácení nejvyšší sazby (121 Kč) pak 3 630 Kč. Dalšími náklady jsou výdaje na pohonné hmoty. Průměrná cena motorové nafty je dle vyhlášky 36,50 Kč. Vzdálenost místo konání kurzu – sídlo vybrané společnosti je x km tam a x km zpět. Pokud by se kurzu účastnilo všech 30 vedoucích pracovníků a v jednom automobilu je místo pro 5 osob, pak by bylo třeba 6 automobilů (Zákoník práce, 2013; Vyhláška 471, 2012).

Výpočet **výdajů za pohonné hmoty** je tedy následující:

$$281 \times 2 \times 4,5 / 100 \times 36,50 \times 6 \approx \mathbf{5\,539\,Kč}$$

Pozn. Pro výpočet průměrné spotřeby paliva na 100 km byly zvoleny parametry automobilu Škoda Octavia 1,6 TDI 77 kW a její udávaná kombinovaná spotřeba.

4.4 Výše mzdy vs. míra odpovědnosti

Dle názoru zaměstnanců (především dělnické profese) výše mzdy nekoresponduje s odpovědností, která je na jednotlivých pracovních pozicích vyžadována. S tím rovněž souvisí fakt, že ve společnosti nedochází k pravidelnému přehodnocování výše mezd.

Ve společnosti by mělo dojít k přehodnocení jednotlivých tarifních stupňů (tříd) a to jak v návaznosti na stupeň odpovědnosti, tak také na vyžadované zkušenosti, schopnosti či vzdělání a mělo by k tomu docházet pravidelně v intervalu 1 roku až 2 let, dle aktuálních potřeb podniku a přiměřeně k situaci.

Tato změna by byla především časově náročná.

4.5 Vzdělávání zaměstnanců

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo příjemné zjištění a to, že zaměstnanci nejenom, že jsou ochotni se dále vzdělávat, ale projevili dokonce svůj zájem i do té míry, že by byli ochotni obětovat svůj čas, peníze či osobní volno. O vzdělávání měli zájem jak ve svém oboru, tak v mnoha jiných odvětvích.

Vzdělávání v oboru, ve kterém pracovníci působí, by měla být ve společnosti samozřejmostí, proto bude pozornost soustředěna na v dnešním světě tolik podstatnou otázku jazyků.

Kvůli zaměření společnosti a jejímu exportu na východ Evropy je ve společnosti ceněn hlavně ruský jazyk, na druhém místě pak jazyk anglický.

Jsou pracovníci, kteří pro svůj pracovní výkon jazyk nezbytně potřebují jako např. obchodní oddělení, spojovatelky na telefonu aj., a pak jsou pracovní pozice, které jazyk nepotřebují jako nezbytnou součást pracovní náplně. Přesto by tato možnost vzdělávání pro ně byla přínosem či výzvou.

4.5.1 Výuka jazyků

Každý zaměstnanec, který ke své náplni práce potřebuje využívat cizí jazyky, by měl **nárok na plně hrazenou výuku jazykových kurzů** v hodnotě 5 000 Kč ročně **za předpokladu**, že dosáhl alespoň nadpolovičního bodového hodnocení z hodnotícího formuláře, tzn. 23 bodů a více.

Každý zaměstnanec, který ke své náplni práce výuku cizích jazyků sice nezbytně nepotřebuje, ale měl zájem by se vzdělávat, protože např. usiluje o vyšší pozici, na které je znalost jazyka vítána či nezbytná, by měl nárok na **částečně hrazenou výuku jazykových kurzů** v hodnotě 2 500 Kč ročně **za předpokladu**, že dosáhl alespoň nadpolovičního bodového hodnocení z hodnotícího formuláře, tzn. 23 bodů a více.

Výuka cizích jazyků, resp. ruského a anglického jazyka, by probíhala v menších skupinkách v prostorách společnosti po skončení pracovní doby. Délka trvání jedné lekce by byla **90 minut**. Každý ze zájemců by se mohl rozhodnout, zda pouze vyčerpá příspěvek, který na své vzdělávání obdržel v rozsahu, který této hodnotě odpovídá nebo zda se bude i sám podílet na finančních nákladech a výuku si zintenzivní.

Následuje návrh jazykových kurzů, od Agentury Hermés, která působí po celé ČR.

Tabulka 9: Nabídka jazykových kurzů

Počet objednaných 90 min. (2x 45 minut)	Cena za 45 minut výuky (v Kč)	Cena za kurz při počtu 1 – 3 osoby (v Kč)
5	339	3 390
10	329	6 580
15	319	9 570
20	309	12 360
25	299	14 950
30	289	17 340

(Zdroj: zpracováno dle agentura-hermes.cz, [online], 2013)

Právě Agentura Hermés byla z pestré nabídky jazykových škol a institucí vybrána proto, že nabízí i firemní jazykové kurzy, kurzy pro různé velké skupiny, zaměřuje se na celou škálu úrovní jazykových znalostí a rovněž nabízí možnost výběru, zda lektorem bude Čech či rodilý mluvčí. Další z nesporných výhod jsou reference od známých českých či mezinárodních společností (Česká pojišťovna, České dráhy, T Mobile, aj.) a rovněž fakt, že dojíždění lektora je zdarma (agentura-hermes.cz, [online], 2013).

Dle internetových stránek agentury výše uvedené ceny jsou platné ve skupinách pro 1 – 3 osoby, počet **3 osob je tedy optimální**, neboť dochází k minimalizaci nákladů na 1 osobu. Při větším počtu osob ve skupině jednak dochází k méně intenzivní výuce a jednak se navyšují náklady na výuku o 10 – 30 %. Uvedené ceny jsou platné v případě výuky s **českým lektorem**. Pokud by firma chtěla využívat služeb rodilého mluvčího, pak je třeba počítat s navýšením ceny asi o 90 Kč na každých 45 minut výuky.

Příspěvek na výuku jazyků by musel být čerpán pouze na výuku, za předpokladu že by však nebyl vyčerpán v plné výši, lze zaměstnanci povolit čerpat tento rozdíl na nákup pomůcek potřebných k výuce, např. slovník aj. při současném předložení dokladu o tomto nákupu.

Vyčíslení nákladů bude provedeno odhadem, neboť není znám reálný počet pracovníků, kteří ke své náplni práce potřebují znalost cizího jazyka ani těch, kteří by se chtěli vzdělávat dobrovolně a současně, jaký podíl z těchto všech zaměstnanců by dosáhlo požadovaného počtu bodů v hodnotícím formuláři.

Počet pracovníků, kteří by měli zájem o vzdělávání, byl stanoven odhadem z organizačního schématu společnosti a rozložení jednotlivých zaměstnanců v úsecích. Znalost cizího jazyka by měli nesporně ovládat všichni ředitelé, neboť u nich dochází ke kontaktu se zákazníky, kteří jsou z více, než 90 % z jiných zemí, dále pak nepochybně IT oddělení, obchodní a marketingové oddělení, útvar nákupu a logistiky, oddělení servisu a útvar konstrukce. **Celkem by se jednalo o 58 pracovníků,** z nichž u 21 se dá předpokládat nutnost znalosti cizího jazyka a u zbývajících 37 pracovníků aktivní zájem o vzdělávání.

Rozsah výuky byl zvolen tak, aby cena kurzu odpovídala hodnotě příspěvku, kterou zaměstnanec obdrží, tzn. 5 000 Kč nebo 2 500 Kč. U těch pracovníků, kteří cizí jazyk na své pozici potřebují, by výuka probíhala 25 x 90 minut, u těch, kteří mají o vzdělání aktivní zájem pak 10 x 90 minut.

Tabulka 10: Odhad nákladů na vzdělávání cizích jazyků

Předpoklady pro nárok na vzdělávání			Náklady na 1 kurz pro 3 osoby	Počet hodin výuky
	Nutnost používání cizího jazyka nebo aktivní zájem o vzdělávání	Nadpoloviční počet možných bodů z hodnotícího formuláře		
21 pracovníků	nutnost	ano	14 950	25
37 pracovníků	zájem	ano	6 580	10
Náklady celkem	104 650 + 85 540 = 190 190 Kč			

(Zdroj: vlastní zpracování)

Současně lze říci, že vyčíslené náklady jsou pravděpodobně nadhodnoceny a výsledné reálné by byly nižší z důvodu toho, že ne všichni vytipovaní pracovníci budou mít o vzdělávání skutečně zájem, anebo nedosáhnou dostatečného počtu bodů v hodnotícím formuláři či kombinace obojího.

4.6 Návrh nových benefitů

Vzhledem k tomu, že se nikdy nelze zavděčit všem a vzhledem k různé věkové kategorii zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují, by daly 2/3 pracovníků přednost flexibilnímu poskytování benefitů. Vzhledem k tomuto faktu a k alternativám benefitů, které zaměstnanci zvolili, že by si přáli, byl zvolen Cafeteria systém.

Cafeteria systém je stručně řečeno katalogem odměn, z nějž si mohou zaměstnanci vybírat benefity, které jim připadají atraktivní za body, které v průběhu daného období nasbírají. Tento systém je pro zaměstnance motivující, neboť na vybraný benefit je třeba nasbírat potřebný počet předem daných bodů (businessvize.cz, [online], 2010 – 2011).

Body by byly sbírány například z výsledků hodnotícího formuláře, přepočtem přínosu pro podnik, na základě uznaných přesčasových hodin či na základě odpracovaných let

v podniku. Tento systém motivuje zaměstnance a tím zvyšuje jejich výkonnost a produktivitu podniku.

I nadále by však součástí poskytování benefitů zůstaly **fixní odměny**. Mezi ty patří:

- příspěvek na stravování,
- týden dovolené na zotavenou,
- příspěvek na životní pojištění,
- věcný či peněžitý dar při životních či pracovních jubileích,
- příspěvek na rekreaci v zařízení akcionáře (tento benefit by z důvodu nevyužívání zaměstnanci mohl být zrušen).

Následuje návrh složení flexibilních benefitů, jak získat potřebné body a kolik by který benefit „stál“ bodů.

Tabulka 11: Návrh flexibilních benefitů

Benefit	Hodnota benefitu	Potřebný počet bodů
příspěvek na dopravu	5 000 Kč	50
Dárkový Pass	500 Kč / ks	5 (uplatnit nárok lze max. 4 krát)
příspěvek na předškolní zařízení	3 000 Kč	30
bezúročné půjčky zaměstnancům	5 000 – 8 000 Kč	50 – 80

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dárkový Pass je poukázka, kterou lze uplatnit v mnoha různých oblastech potřeb jako například volný čas, zdraví, cestování, kultura, ale také osobnostní rozvoj či sport. Jedná se tedy o univerzální plnění, které je o to atraktivnější a tím více motivuje, že je zcela na zaměstnanci, jakou formu jejího využití zvolí. Současně lze tento bonus využít vícekrát, pokud má zaměstnanec dostatečný počet bodů.

Tabulka 12: Návrh bodů dle délky praxe ve společnosti

Délka praxe ve společnosti	Počet bodů za období (půlrok)
1 – 2 roky	3 body
3 – 5 let	5 body
5 – 10 let	10 bodů
10 let a více	15 bodů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka přidělených bodů za přesčasy byla stanovena na základě maximálního rozsahu práce přesčas v délce 150 hodin za rok (Zákoník práce, 2006).

Tabulka 13: Návrh přidělených bodů za uznané přesčasy

Počet hodin přesčasů za období (půlrok)	Počet bodů za období (půlrok)
15 – 20	1
21 – 30	2
31 – 40	3
41 – 50	4
51 a více	10

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledný počet bodů by byl součtem bodů z výsledků hodnotícího dotazníku, za který lze získat maximálně 45 bodů (8 kritérií po 5 bodech), přidělených bodů za odpracovaná léta v podniku a přepočtenou hodnotou uznaných přesčasů. Celkem by tedy bylo maximálně možné získat 80 bodů za dané období.

Podmínky čerpání některých benefitů:

- v případě uplatnění bodů výměnou za **příspěvek na dopravu** nutno doložit buď jízdními doklady, stvrzenkami o nákupu pohonných hmot či jakýmkoliv jiným vhodným dokladem, že zaměstnanec skutečně na pracoviště každý den dojíždí; obdobný postup platí pro příspěvek na předškolní zařízení, kdy je zaměstnanec povinen toto doložit příslušným dokladem,

- v případě půjčky zaměstnancům bude sepsána smlouva o půjčce s přesnými smluvními podmínkami obou stran.

Náklady na tuto změnu byly vyčísleny tak, že jednomu bodu, který lze získat, byla přidělena částka **100 Kč**. Maximálně lze tedy získat peněžní či nepeněžní plnění ve výši 8 000 Kč na zaměstnance. Pokud by tedy všichni zaměstnanci dosáhli plného počtu bodů, byly by náklady na flexibilní benefity při počtu zaměstnanců 346 asi **2 768 000 Kč**. Reálné náklady budou nižší, než vyčíslené, protože jistě ne všichni zaměstnanci dosáhnou plného počtu bodů.

Druhou variantou tohoto systému by mohla být kombinace nákupu za body plus za reálné peníze u položek, u kterých je to možné. Tato varianta nikterak nesnižuje motivaci pracovníka, protože si může pořídit některé produkty levněji, než by reálně na trhu mohl, naopak se může zdát výhodnější i pro zaměstnavatele, neboť mu klesnou náklady na tento benefit (businessvize.cz, [online], 2010 – 2011).

Např. při dosažení polovičního počtu bodů a současném doplacení 300 Kč by zaměstnanec obdržel Dárkový Pass v hodnotě 500 Kč.

4.7 Pracovní doba a přesčasy

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, kategorie technicko – hospodářských pracovníků by si přála **změnu pracovní doby z pevné na pružnou**. Argumentem pro tuto změnu je především to, že zaměstnanci se domnívají, že je to demotivující faktor, který dokonce snižuje jejich pracovní výkonnost.

Pro zaměstnance je pružná pracovní doba výhodou vždy, v případě zaměstnavatele tomu už tak nutně být nemusí. Jsou například momenty, kdy je nutné, aby v určité hodině / den byl dotyčný zaměstnanec na pracovišti z důvodu plánované firemní porady, konzultace se zákazníkem aj. Řešením výhodným pro obě strany by tedy mohla být polopružná pracovní doba.

Polopružnou pracovní dobou je myšleno, že v určitém časovém intervalu by se zaměstnanci museli na pracovišti vyskytovat povinně. Tento „nařízený“ čas by byl každý den ve stejnou dobu a zahrnoval by poměrnou část denního fondu pracovní doby. Například každý den od 9 hodin do 14 hodin by se zaměstnanci museli vyskytovat na pracovišti, což činí 5 hodin z celkových 8 hodin. To znamená, že zbývajících 3 hodiny denní pracovní doby by si mohli zaměstnanci sami určit, jak by chtěli. Záleželo by na každém pracovníkovi, zda dává přednost dřívějšímu odchodu z pracoviště domů nebo si naopak raději déle přispí.

Náklady související s touto změnou by byly nulové. Za předpokladu, že by byla tato forma zavedena, tak by se veškeré firemní zasedání, případné schůzky se zákazníky či porady a jiné nezbytné události, sjednali vždy na dobu, kdy jsou na pracovišti přítomni všichni zaměstnanci a nemohlo by se tak stát, že by někdo někde chyběl nebo nebyl k zastižení.

Dalším zjištěním, které vyplynulo z dotazníku mezi zaměstnanci, je **nespokojenost s placením přesčasů u THP**. Není lehkou otázkou, zda zvolit hodinovou nebo úkolovou mzdu, každá má svá pro a proti. V případě hodinové mzdy je kladem vyšší kvalita odvedené práce, neboť nezáleží na času stráveném nad prací, pokud jste placeni za hodinu práce, nikoliv za hotové řešení, produkt. Zápolem je určitě nižší produktivita práce z téhož důvodu. A totéž, ale obráceně platí pro úkolovou mzdu, která podněcuje pracovníky k vyššímu výkonu s vidinou vyššího výdělku, ale často na úkor nižší kvality.

Bylo by nesmyslem poskytovat TH zaměstnancům hodinovou mzdu, neboť reálně to není aplikovatelné, protože zaměstnanci nekonají pořád tutéž nebo obdobnou práci, každá je jinak náročná a má jinou dobu trvání. Hlavním důvodem jsou ale především neustálé a rychlé změny v jednotlivých činnostech. Hodinová mzda je tedy optimálním řešením. Méně optimální se zdá být proplácení přesčasů strávených na pracovišti, zvláště v případě, že nejsou vázány na výkon. Proplácení přesčasů je vhodné u spolehlivých zaměstnanců, což ne vždy může nadřízený zhodnotit, zvláště pokud je zaměstnanec v podniku krátce apod. Může se tak stát, k čemuž také ve společnosti dle zjištění

dochází, že pracovník, který splní zadané úkoly či cíle, kterých má v daném období (den, měsíc) dosáhnout za k tomu vyhrazený čas (8 hodin/den), je odměňován méně, než ten který těchto cílů dosáhne za mnohem delší čas, který tráví na pracovišti tzv. dobrovolně. Jinak řečeno, že za stejný objem odvedené práce náleží jednomu vyšší a jednomu nižší odměna, ačkoliv produktivnější je prvně zmíněný pracovník.

Řešení jsou možná dvě. To první je, že by zaměstnavatel nepovolil zaměstnancům vykonávat práci přesčas. Díky tomu by nemohlo docházet k tomu, že by odměňování nebylo spravedlivé, tedy by za stejnou práci náležela stejná odměna. Současně by však mohlo dojít k tomu, že by si někteří zaměstnanci, kteří sice pracovali přesčas, ale současně vykazovali vyšší produktivitu, výrazně pohoršili. Druhým řešením je, aby přesčasy i nadále bylo možné vykonávat, ale aby byly vázány i na výkon.

Tato provázanost mezi prací přesčas a provedeným výkonem by v praxi vypadala tak, že by se každý pracovník dohodl se svým nadřízeným na splnění určitého úkolu v daném termínu. Pracovník, který by zvládl zadanou práci dříve, než v daném termínu by měl nárok na **prémie**, pracovník, který by zadanou práci stihl v termínu, ačkoliv by pracoval i přesčas, tomu by byla tato **přesčasová doba proplacena** a pracovník, který by sice trávil na pracovišti i čas mimo pracovní dobu, ale přesto neměl v daném termínu hotov svůj úkol by tento čas strávený na pracovišti, mimo pracovní dobu neměl proplacen.

4.8 Strach ze ztráty zaměstnání

Každé společnosti by mělo jít v první řadě o to, aby měla kvalitní a kvalifikované zaměstnance, kteří budou spokojení a k podniku loajální. Tuto loajalitu a jistotu pracovního místa a z toho vyplývající spokojenosti zaměstnance, je třeba podpořit všemi možnými způsoby.

Mezi zaměstnanci panuje přirozený strach o ztrátu zaměstnání, kterému se v dnešní době neubrání téměř nikdo, neboť všichni mají svoje rodiny a domy, o které se musí starat a půjčky, které musí splácet. Tento přirozený strach je v tomto regionu ještě

umocněn velmi vysokou mírou nezaměstnanosti. Jistotu trvalého zaměstnání a větší loajalitu k podniku by v pracovníkovi jistě vyvolala smlouva na dobu neurčitou, kterou by obdržel pracovník, který se osvědčil, po vypršení smlouvy staré, která byla sjednána na dobu určitou. Smlouva na dobu určitou je jistou obranou podniku do budoucnosti proti nespolehlivým či méně schopným zaměstnancům či jako pojistka při případném snižování stavů.

Dle Zákoníku práce §39 smí být sjednána smlouva na dobu určitou nejvýše dvakrát po sobě a doba trvání v souhrnu nesmí přesáhnout 3 roky (Zákoník práce, 2006).

Náklady související s touto změnou nejsou žádné.

5 PŘÍNOSY A NÁKLADY NAVRHOVANÝCH ZMĚN

Je třeba zjistit, jaká pozitiva by podniku navržený systém změn přinesl při nákladech, které by bylo třeba vynaložit.

5.1 Přínosy navrhovaných změn

Zavedení pravidelného a jednotného **systému hodnocení** pracovníků by bylo přínosem jak pro pracovníky samotné ve formě zpětné vazby na svou činnost v podniku, tak pro nadřízené a tím potažmo pro celou společnost.

Největším přínosem pro společnost by byla větší motivace pracovníků, protože jejich cílem je, aby jejich hodnocení dopadlo co možná nejlépe, neboť to bude mít za následek další odměnu ve formě flexibilních benefitů, které si za nasbíraný počet bodů budou moci vybrat.

Výsledky pravidelného hodnocení, které budou ukládány do složek jednotlivých pracovníků, mohou sloužit rovněž jako podklad pro vyhodnocení nejlepších pracovníků úseků, oddělení či celé společnosti. Jak nadřízení, tak ředitelé budou moci mít větší přehled o schopnostech svých zaměstnanců. Také se tyto výsledky mohou stát podkladem pro rozhodování o tom, kteří pracovníci jsou vhodní pro další rozvoj (kariérní růst) a těmto může být věnována větší pozornost v podobě dalších školení apod.

Zlepšení **kvality komunikace a včasné podávání informací** bude přínosem v podobě vyšší produktivity práce každého zaměstnance, neboť ubude na pracovišti zmatků a shonu, práce bude odváděna ve vyšší kvalitě, protože na ni bude dostatek času. Současně dojde k eliminaci případných chyb, které mohly vznikat v důsledku tlaku z okolí.

Přehodnocování výše mezd a stupně odpovědnosti, které náleží příslušným tarifním stupňům a třídám by bylo přínosem pro zaměstnance, kteří by se cítili náležitě ohodnoceni za svůj přínos podniku, a současně by vzrostla jejich loajálnost k zaměstnavateli. Tím by také mělo dojít k nižší míře fluktuace zaměstnanců, na kterou by měl rovněž vliv nabízených **smluv na dobu neurčitou**.

Rovněž zavedením pružné či polopružné pracovní doby u THP by došlo ke zvýšení produktivity práce a tím ke zvýšení produktivity celé společnosti, díky které by mohlo dojít ke snížení celkových nákladů podniku.

5.2 Náklady navrhovaných změn

S navrhovanými změnami jsou pochopitelně spjaty nezbytné náklady na jejich realizaci. Stručný odhad nákladů bude proveden v následující tabulce.

Tabulka 14: Odhad nákladů navrhovaných změn

Změna	Náklady na 1 zaměstnance	Celkové náklady
kurz komunikace pro vedoucí pracovníky	1 500 Kč / kurz	38 539 Kč
jazykové kurzy	2 500 – 5 000 Kč	190 190 Kč
nabídka flexibilních benefitů	8 000 Kč	2 768 000 Kč
náklady celkem	2 996 729 Kč	

(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na kurz komunikace se skládají z ceny kurzu, cestovních výdajů v podobě spotřebovaného paliva ve služebních vozech (5 539 Kč) a hodnoty stravného pro vedoucí pracovníky (3 000 Kč; je zde počítáno s minimální sazbou stravného).

Z daňového hlediska představují navržené změny jiné důsledky pro zaměstnance a jiné pro zaměstnavatele. Nástin daňového hlediska pro společnost a pro zaměstnance je součástí tabulky.

Tabulka 15: Daňový dopad navrhovaných změn

Změna	Zaměstnanec			Společnost		
	Odvod SP	Odvod ZP	DPFO	Odvod SP	Odvod ZP	DUN
školení a vzdělávání	ne	ne	ne	ne	ne	ano
příspěvek na dopravu	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Dárkový Pass	ne	ne	ne	ne	ne	ne
bezúročné půjčky zaměstnancům	ano	ano	záleží na účelu použití	ano	ano	ne

(Zdroj: zpracováno dle Zákona o daních z příjmu, 2012)

V následující tabulce je daňové hledisko u jednotlivých flexibilních benefitů zohledněno tak, jako by **každý zaměstnanec měl nárok na každý benefit** (bez ohledu na limitující částku 8 000 Kč). Současně lze vidět, že daňově neuznatelné náklady představují vyšší částku, než daňově uznatelné.

Tabulka 16: Celkový odhad nákladů na navrhované změny z daňového hlediska zaměstnavatele

Navržená změna	Odvod sociálního pojištění (25 %)	Odvod zdravotního pojištění (9 %)	Daňově uznatelný náklad	Daňově neuznatelný náklad
školení a vzdělávání	–	–	228 729 Kč	–
příspěvek na dopravu	432 500 Kč	155 700 Kč	1 730 000 Kč	–
Dárkový Pass	–	–	–	692 000 Kč
bezúročné půjčky zaměstnancům	692 000 Kč	249 120 Kč	–	2 768 000 Kč
Celkem	1 124 500 Kč	404 820 Kč	1 958 729 Kč	3 460 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Celkem tedy **daňově uznatelné náklady** představují částku 1 958 729 Kč, což je 36,2 % z celkových nákladů na navrhované změny. Tato částka snižuje základ daně a současně i výslednou daňovou povinnost společnosti. **Daňově neuznatelné náklady**

jsou ve výši 2 768 000 Kč a představují 63,8 % z celkových nákladů na navrhované změny.

Náklady na navržené změny by tedy byly v maximální možné míře ve výši 5 418 729 Kč, což činí **4,23 % z celkových nákladů na zaměstnance** a **0,4 % z celkových nákladů společnosti** v roce 2011.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout změny ve stávajícím systému hodnocení a odměňování ve vybrané firmě. Systém hodnocení by měl být v první řadě objektivní, nezkreslený a odpovídat realitě. Předpokladem správně fungujícího systému odměňování je, že je spravedlivý, tedy že za stejnou práci náleží zaměstnanci stejná odměna. Je velmi snadné ukázat na chyby, kterých se společnost dopouští, méně snadné už je se k nim postavit čelem a snažit se o jejich eliminaci. Jedná se totiž o proces ve většině případů náročný a to jak časově, tak finančně, ale v konečném důsledku nevyhnutelný, pokud je v zájmu společnosti její fungování i do budoucna.

Pokud si chce společnost udržet schopné a zapálené pracovníky, kteří cítí k podniku loajalitu, je třeba pro to udělat něco navíc, něco díky čemu se zaměstnanec rozhodne, že právě v tomto podniku chce zůstat pracovat. Tím něčím by měla být péče o spokojenost pracovníků. Spokojený pracovník se nutně nemusí rovnat ten nejlépe placený v širokém okolí. Spokojenost a věrnost si lze získat i jinou cestou. Úplně zadarmo to také nebude, ale lze dojít kompromisu, který bude vyhovovat oběma stranám. Předpokladem pro spokojenost je příjemné pracovní prostředí, které zahrnuje dobré vztahy na pracovišti, bezproblémovou komunikaci a dostupnost veškerého vybavení, kterého je třeba k náplni práce. Teprve poté je nezbytné se zaměřit na otázku výše mzdy a dalších motivujících složek ve formě benefitů a zvýhodnění, které budou dostatečně atraktivní pro zaměstnance a v ideálním případě současně daňově zvýhodněny pro zaměstnavatele.

Na základě provedených analýz byly zjištěny větší či menší nedostatky či nespokojenost zaměstnanců se současným systémem hodnocení a odměňování. Tyto nedostatky byly podrobněji rozvedeny v jednotlivých kapitolách a rovněž byly vyčísleny předběžné odhady nákladů, které by souvisely s navrhovanou změnou v dané oblasti. Vyčíslení nákladů je pouze odhadem, neboť skutečnou výši potřebných nákladů na navrhované změny lze jen těžko vyčíslit s ohledem na velké množství faktorů, které ji ovlivňují.

Součástí poslední kapitoly je taktéž vyjádření obsahující informace o tom, jaký užitek bude firma z navrhovaných změn ve stávajícím systému hodnocení a odměňování mít.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: Hierarchie potřeb podle Maslowa	17
Obrázek 2: Model třistašedesátistupňové zpětné vazby	27
Obrázek 3: Model celkové odměny	33
Obrázek 4: Produkt A.....	42
Obrázek 5: Produkt B.....	42
Obrázek 6: Produkt C.....	43
Obrázek 7: Produkt D.....	43
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti.....	1
Tabulka 1: Metody hodnocení pracovníka	23
Tabulka 2: Složky celkové odměny.....	32
Tabulka 3: Struktura zákazníků v roce 2012.....	44
Tabulka 4: Tržby za prodaná zařízení v roce 2012.....	45
Tabulka 5: Hospodářská situace společnosti v letech 2007 – 2012.....	46
Tabulka 6: Dozorčí rada.....	49
Tabulka 7: Představenstvo.....	49
Tabulka 8: Management.....	50
Tabulka 9: Náklady na zaměstnance.....	55
Tabulka 10: Celkové versus průměrné náklady na jednoho zaměstnance.....	56
Tabulka 11: Mzdový tarif dělnické kategorie.....	60
Tabulka 12: Vyplácení z fondu vedoucího.....	61
Tabulka 13: Mzdový tarif THZ.....	63
Tabulka 14: Náklady na zaměstnance v roce 2010.....	80
Tabulka 15: Průměrná mzda v roce 2010.....	80
Tabulka 16: Náklady na zaměstnance v roce 2011.....	82
Tabulka 17: Průměrná hrubá mzda 2011.....	83
Tabulka 18: Náklady na zaměstnance v roce 2010.....	85
Tabulka 19: Průměrná mzda v roce 2010.....	85
Tabulka 20: Nabídka a poptávka na trhu práce pro okres x.....	89
Tabulka 21: Hrubá měsíční mzda pro kraj x.....	90

Tabulka 22: Silné stránky společnosti	93
Tabulka 23: Slabé stránky společnosti.....	93
Tabulka 24: Příležitosti společnosti	94
Tabulka 25: Hrozby společnosti	94
Tabulka 26: Souhrnné hodnocení SWOT analýzy	95
Tabulka 27: Návrh hodnotícího formuláře	98
Tabulka 28: Nabídka jazykových kurzů	103
Tabulka 29: Odhad nákladů na vzdělávání cizích jazyků.....	105
Tabulka 30: Návrh flexibilních benefitů.....	106
Tabulka 31: Návrh bodů dle délky praxe ve společnosti.....	107
Tabulka 32: Návrh přidělených bodů za uznané přesčasy.....	107
Tabulka 33: Odhad nákladů navrhovaných změn.....	113
Tabulka 34: Daňový dopad navrhovaných změn	114
Tabulka 35: Celkový odhad nákladů na navrhované změny z daňového hlediska zaměstnavatele	114

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Prodaná zařízení v roce 2012.....	45
Graf 2: Výnosy, náklady a VH z let 2007 – 2011.....	47
Graf 3: Struktura zaměstnanců k 31. 12. 2012.....	50
Graf 4: Rozložení zaměstnanců z pohledu muž x žena.....	51
Graf 5: Struktura zaměstnanců dle vzdělání.....	51
Graf 6: Věková struktura zaměstnanců.....	52
Graf 7: Počet zaměstnanců v letech 2007-2012.....	52
Graf 8: Fluktuace zaměstnanců.....	54
Graf 9: Produktivita práce z přidané hodnoty.....	57
Graf 10: Mzdová produktivita.....	57
Graf 11: Mzdová rentabilita.....	58
Graf 12: Podíl zisku na zaměstnance.....	59
Graf 13: Srovnání produktivity práce.....	81
Graf 14: Produktivita práce z přidané hodnoty.....	83
Graf 15: Produktivita práce z přidané hodnoty.....	86
Graf 16: Míra nezaměstnanosti.....	88
Graf 17: Věková struktura dotazovaných	13
Graf 18: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	13
Graf 19: Pohlaví respondentů	13
Graf 20: Působnost v podniku	14
Graf 21: THP vs. D	14
Graf 22: Spokojenost se systémem hodnocení	15
Graf 23: Systém odměňování	15
Graf 24: Motivace	16
Graf 25: Nejméně využívaný benefit.....	17
Graf 26: Náplň práce.....	17
Graf 27: Tvorba mzdy.....	18
Graf 28: Míra odpovědnosti.....	18
Graf 29: Mzdová struktura.....	19

Graf 30: Odměňování schopných zaměstnanců.....	19
Graf 31: Změna zaměstnání	20
Graf 32: Strach ze ztráty zaměstnání	21
Graf 33: Vztah s nadřízenými	21
Graf 34: Pochvala od nadřízeného	22
Graf 35: Kritika od nadřízeného	22
Graf 36: Vztahy se spolupracovníky	23
Graf 37: Formální hodnocení.....	23
Graf 38: Periodicita hodnocení	24
Graf 39: Objektivnost hodnocení.....	25
Graf 40: Informace k plnění pracovních úkolů.....	25
Graf 41: Pracovní cíle	26
Graf 42: Pracovní doba	27
Graf 43: Přehodnocování výše mezd	27
Graf 44: Potřebné vybavení	28
Graf 45: Současné vzdělávání.....	28
Graf 46: Vzdělávání v oboru	29
Graf 47: Jiné obory	29
Graf 48: Kariérní růst.....	30
Graf 49: Změny ve stávajícím systému	30
Graf 50: Oblast změny	31
Graf 51: Oblast odměňování.....	32
Graf 52: Poskytované benefity	32
Graf 53: Flexibilní x pevné poskytování benefitů	33

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti	1
Příloha č. 2: Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců	2
Příloha č. 3: Grafické vyhodnocení dotazníku.....	13

PŘÍLOHA Č. 1:

Tyto informace si vybraná společnost nepřeje zveřejnit.

PŘÍLOHA Č. 2:

Dotazník pro zaměstnance vybrané společnosti

Dobrý den,

jmenuji se Tereza Kamenovská a jsem studentkou 3. ročníku Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, obor Daňové poradenství.

Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku týkajícího se systému hodnocení a odměňování ve Vaší firmě, který je součástí bakalářské práce. Prosím, o co nejpravdivější vyplnění všech údajů, které budou sloužit jako podklad pro zpracování grafů. Rozeslání tohoto dotazníku bylo předem schváleno vedením společnosti. Dotazník je zcela anonymní a slouží výhradně pro zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji za Vaši pomoc a Váš volný čas, který vyplnění tohoto dotazníku věnujete.

Tereza Kamenovská

I. část: Obecné informace

1. Jaký je Váš věk?

- do 20 let
- 20 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 50 a více let

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen
- střední odborné
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské (i bakalářský stupeň)

3. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

4. Jak dlouho v podniku v tuto chvíli pracujete?

- méně než rok
- 1 – 2 roky
- 2 – 5 let
- 5 – 10 let
- 10 a více let

5. Jakou pozici v podniku zastáváte?

- technicko – hospodářský pracovník
- dělnická profese

II. část: Současný stav, motivace

1. Jste spokojeni se současným systémem hodnocení zaměstnanců?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste zvolili možnost ne či spíše ne, co konkrétně Vám nejvíce vadí na současném stavu nebo co byste změnili?

.....

2. Máte dojem, že podoba a řízení odměňování jsou srozumitelné a jste o nich plně informováni?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste zvolili možnost ne či spíše ne, co konkrétně Vám nejvíce vadí na současném stavu nebo co byste změnili?

.....

3. Která z uvedených variant Vás dokáže nejvíce motivovat k tomu, abyste podávali lepší pracovní výkon?

- výše mzdy – základní
- pochvala, uznání
- možnost odborného růstu
- možnost kariérního růstu
- OSOH, odměny
- benefity
- něco jiného; uveďte, prosím, co:

.....

- nechci odpovídat

4. Které ze současně poskytovaných benefitů využíváte nejméně?

- příspěvek na životní pojištění
- příspěvek na stravování
- peněžitý příspěvek na pobyt v rekreačním zařízení
- dodateková dovolená na zotavenou
- jiný; napište prosím, jaký benefit se jedná:

.....

5. Myslíte si, že výše vaší současné mzdy odpovídá zcela náplni práce?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že ne či spíše ne, proč?

.....

6. Víte, jak se tvoří a z jakých částí je složena Vaše mzda?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

7. Domníváte se, že mzdové tarify jsou v souladu s požadovanou mírou odpovědnosti?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že ne či spíše ne, z jakého důvodu se tak domníváte?

.....

8. Myslíte si, že v mzdové struktuře společnosti je až příliš mnoho stupňů?

- ano
- ne
- nechci odpovídat

9. Máte pocit, že schopní zaměstnanci jsou odměňováni lépe, než ti méně schopní?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že ne či spíše ne, z čeho tak usuzujete?

.....

10. Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste zvolili možnost ano či spíše ano, pak z jakého důvodu?

.....

11. Bojíte se ztráty zaměstnání?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli ano či spíše ano, je tento Váš strach oprávněný? Pokud ano, proč?

.....

III. část: Firemní prostředí

1. Jaké jsou Vaše vztahy s nadřízenými?

- velmi dobré
- dobré
- špatné
- velmi špatné
- nechci odpovídat

V případě, že jste uvedli, že špatné či velmi špatné, uveďte, prosím důvod:

.....

2. Chválí Vás Váš nadřízený?

- ano, často
- ano, ale výjimečně
- spíše ne
- nikdy

3. Kritizuje Vás Váš nadřízený?

- ano, často
- ano, ale výjimečně
- spíše ne
- nikdy

4. Jaké jsou Vaše vztahy s ostatními spolupracovníky?

- dobré
- velmi dobré
- špatné
- velmi špatné
- nechci odpovídat

V případě, že jste uvedli, že špatné či velmi špatné, uveďte, prosím důvod:

.....

5. Dochází ve společnosti k formálnímu hodnocení Vaší práce?

- ano
- probíhá neformálně
- neprobíhá vůbec
- nechci odpovídat

6. V případě, že jste na minulou otázku odpověděli ano nebo že hodnocení probíhá neformálně, děje se tak pravidelně?

- ano
- ne
- jen občas
- nechci odpovídat

V případě, že jste odpověděli ne či někdy, chtěli byste, aby k hodnocení docházelo častěji? Pokud ano, proč?

.....

7. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ano či jen občas, máte pocit, že hodnocení je objektivní a spravedlivé?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

Pokud jste odpověděli ne či spíše ne, z čeho tak usuzujete?

.....

8. Dostáváte všechny potřebné informace k plnění pracovních úkolů řádně a včas?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

V případě, že jste odpověděli ne či spíše ne, na jaké úrovni vidíte překážku správného toku informací? Jedná se spíše o nadřízené nebo spolupracovníky?

.....

9. Jsou cíle, kterých máte dosáhnout podle Vás splnitelné?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nemám stanoveny cíle
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že nejsou či spíše nejsou splnitelné, proč si to myslíte?

.....

10. Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že nevyhovuje či spíše nevyhovuje, jak jinak byste si toto rozvržení představovali? (pružná pracovní doba, jiný začátek/konec pracovní doby atp.)

.....

11. Dochází ve společnosti pravidelně k tomu, že jsou přehodnocovány výše mezd?

- ano
- ne
- nechci odpovídat

12. Máte ke své náplni práce veškeré potřebné vybavení v odpovídající kvalitě?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli ne či spíše ne, jedná se spíše o drobné nedostatky nebo je situace natolik vážná, že vám brání v plnohodnotném vykonávání pracovní činnosti?

.....

IV. část: Vzdělávání

1. Považujete současné vzdělávání ve firmě za dostačující?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- vzdělávání neprobíhá vůbec
- nechci odpovídat

2. Měli byste zájem se ve svém oboru dále vzdělávat?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli ano či spíše ano, byli byste ochotní vzdělávání něco obětovat (čas, peníze, osobní volno, aj.)?

.....

3. Měli byste zájem se vzdělávat i v jiných oborech?

- ano
- ne

Pokud jste odpověděli, že ano, o jaké obory by se jednalo?

.....

4. Existuje na Vaší pozici možnost kariérního růstu?

- ano
- ne
- nevím

V. část: Návrhy na změnu stávající situace

1. Chtěli byste, aby byly ve společnosti zavedeny změny v současném systému hodnocení zaměstnanců?

- ano
- ne

Pokud jste odpověděli ano, pak v jaké oblasti si změnu představujete:

- odměňování
- benefity
- sociální program
- formální systém hodnocení nepeněžního charakteru např. nejlepší zaměstnanec dílny (oddělení), provozu (útvaru), úseku, firmy
- v jiné; uveďte, prosím, v jaké:

.....

2. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli, že byste si změnu představovali v systému odměňování, pak v jaké oblasti:

- mzdové tarify
- OSOH
- řádné odměny (roční)
- mimořádné odměny
- příplatky
- v jiné; uveďte, prosím, v jaké:

3. Jaké jiné poskytované benefity byste ve firmě uvítali?

- ošatné
- příspěvek na dopravu
- příspěvky na předškolní zařízení
- půjčky zaměstnancům
- nabízené formy benefitů jsou dostačující
- jiná forma; prosím, uveďte jaká:

.....

4. Dáváte přednost pevnému poskytování benefitů nebo volitelnému (flexibilnímu)?

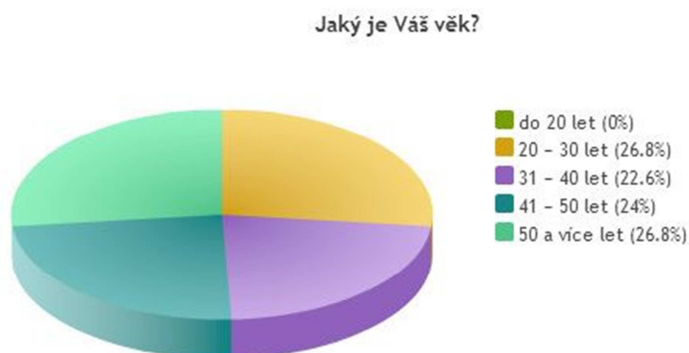
- pevnému
- flexibilnímu

PŘÍLOHA Č. 3:

I. část: Obecné informace

1. Jaký je Váš věk?

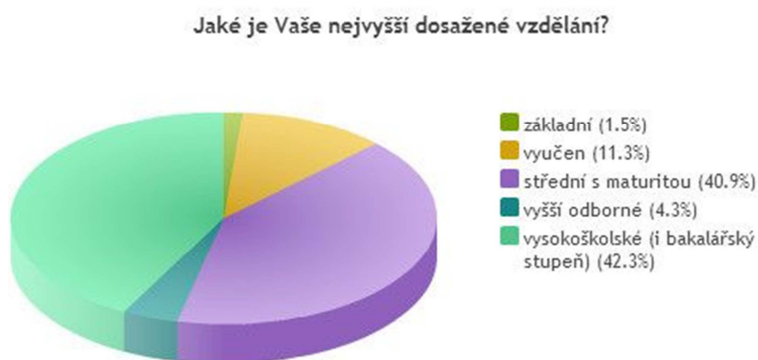
- do 20 let
- 20 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 50 a více let



Graf 1: Věková struktura dotazovaných
(Zdroj: vlastní zpracování)

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen
- střední odborné
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské (i bakalářský stupeň)



Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
(Zdroj: vlastní zpracování)

3. Jaké je Vaše pohlaví?

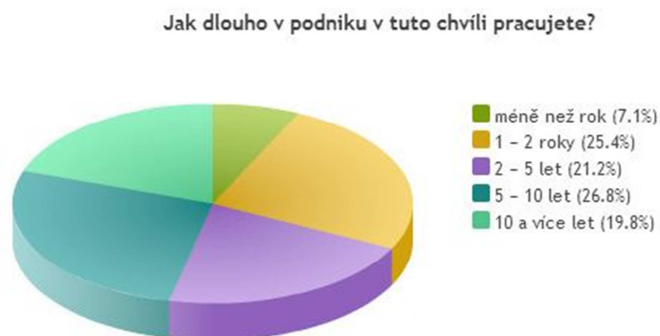
- muž
- žena



Graf 3: Pohlaví respondentů
(Zdroj: vlastní zpracování)

4. Jak dlouho v podniku v tuto chvíli pracujete?

- méně než rok
- 1 – 2 roky
- 2 – 5 let
- 5 – 10 let
- 10 a více let



Graf 4: Působnost v podniku
(Zdroj: vlastní zpracování)

5. Jakou pozici v podniku zastáváte?

- technicko – hospodářský pracovník
- dělnická profese



Graf 5: THP vs. D
(Zdroj: vlastní zpracování)

II. část: Současný stav, motivace

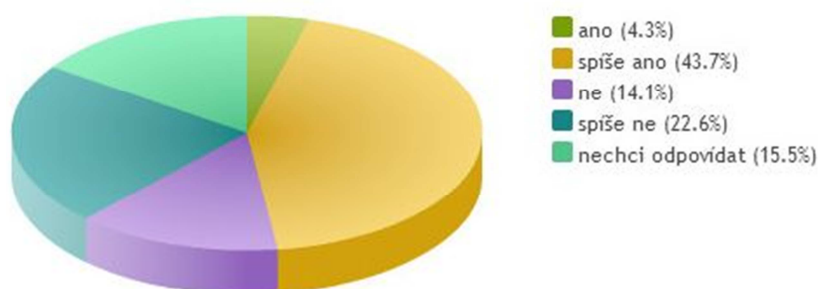
1. Jste spokojeni se současným systémem hodnocení zaměstnanců?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste zvolili možnost ne či spíše ne, co konkrétně Vám nejvíce vadí na současném stavu nebo co byste změnili?

.....

Jste spokojeni se současným systémem hodnocení zaměstnanců?



**Graf 6: Spokojenost se systémem hodnocení
(Zdroj: vlastní zpracování)**

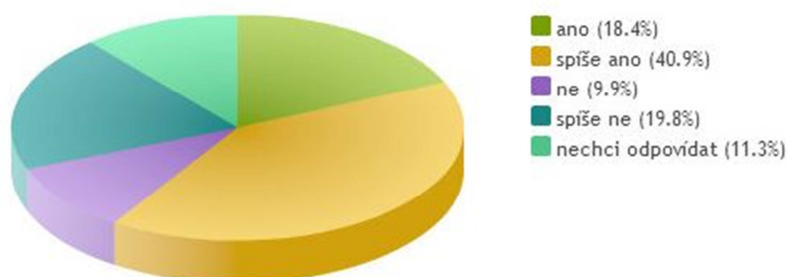
2. Máte dojem, že podoba a řízení odměňování jsou srozumitelné a jste o nich plně informováni?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste zvolili možnost ne či spíše ne, co konkrétně Vám vadí na současném stavu nebo co byste změnili?

.....

Máte dojem, že podoba a řízení odměňování jsou srozumitelné a jste o nich plně informováni?

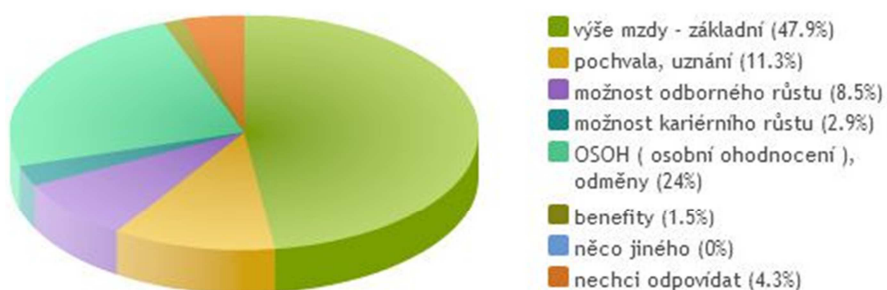


**Graf 7: Systém odměňování
(Zdroj: vlastní zpracování)**

3. Která z uvedených variant Vás dokáže nejvíce motivovat k tomu, abyste podávali lepší pracovní výkon?

- výše mzdy – základní
- pochvala, uznání
- možnost odborného růstu
- možnost kariérního růstu
- OSOH, odměny
- benefity
- něco jiného; uveďte, prosím, co:
.....
- nechci odpovídat

Která z uvedených variant Vás dokáže nejvíce motivovat k tomu, abyste podávali lepší pracovní výkon?

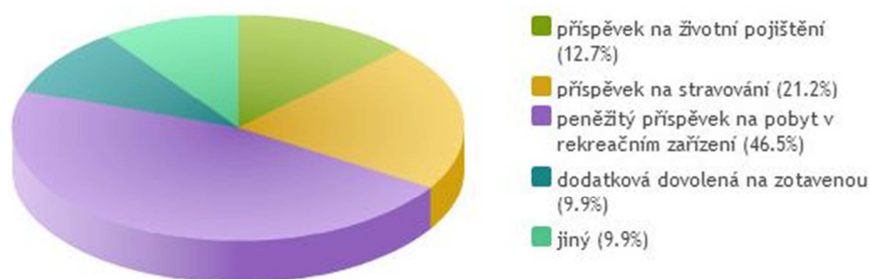


Graf 8: Motivace
(Zdroj: vlastní zpracování)

4. Které ze současně poskytovaných benefitů využíváte nejméně?

- příspěvek na životní pojištění
- příspěvek na stravování
- peněžitý příspěvek na pobyt v rekreačním zařízení
- dodatková dovolená na zotavenou
- jiný; napište prosím, jaký benefit se jedná:
.....

Kterého ze současně poskytovaných benefitů využíváte nejméně?



Graf 9: Nejméně využívaný benefit
(Zdroj: vlastní zpracování)

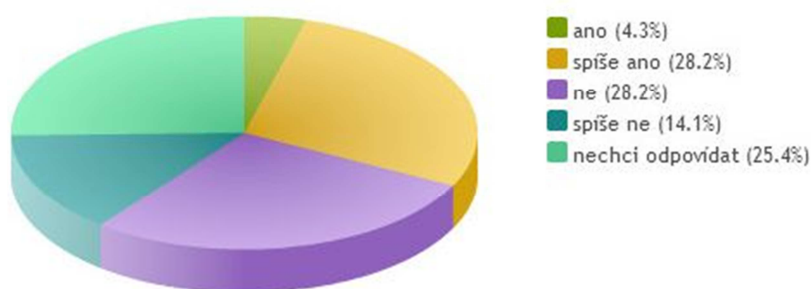
5. Myslíte si, že výše vaší současné mzdy odpovídá zcela náplni práce?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že ne či spíše ne, proč?

.....

Myslíte si, že výše vaší současné mzdy odpovídá zcela náplni práce?



Graf 10: Náplň práce
(Zdroj: vlastní zpracování)

6. Víte, jak se tvoří a z jakých částí je složena Vaše mzda?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat



Graf 11: Tvorba mzdy
(Zdroj: vlastní zpracování)

7. Domníváte se, že mzdové tarify jsou v souladu s požadovanou mírou odpovědnosti?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že ne či spíše ne, z jakého důvodu se tak domníváte?

.....

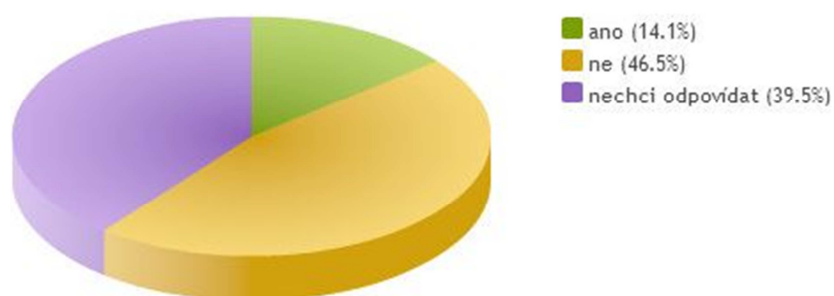


Graf 12: Míra odpovědnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

8. Myslíte si, že v mzdové struktuře společnosti je až příliš mnoho stupňů?

- ano
- ne
- nechci odpovídat

Myslíte si, že v mzdové struktuře společnosti je až příliš mnoho stupňů?



Graf 13: Mzdová struktura
(Zdroj: vlastní zpracování)

9. Máte pocit, že schopní zaměstnanci jsou odměňováni lépe, než ti méně schopní?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že ne či spíše ne, z čeho tak usuzujete?

.....

Máte pocit, že schopní zaměstnanci jsou odměňováni lépe, než ti méně schopní?



Graf 14: Odměňování schopných zaměstnanců
(Zdroj: vlastní zpracování)

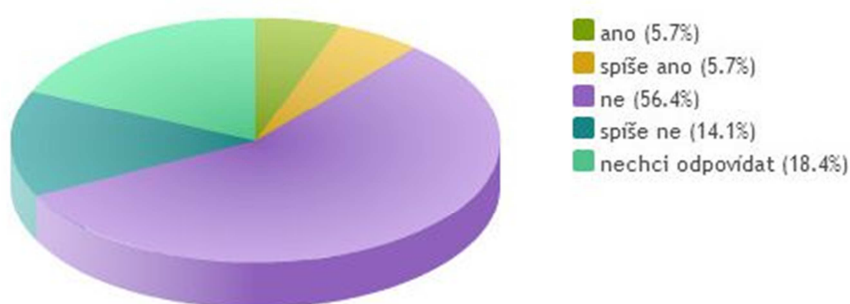
10. Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste zvolili možnost ano či spíše ano, pak z jakého důvodu?

.....

Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?



Graf 15: Změna zaměstnání

(Zdroj: vlastní zpracování)

11. Bojíte se ztráty zaměstnání?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli ano či spíše ano, je tento Váš strach oprávněný? Pokud ano, proč?

.....



Graf 16: Strach ze ztráty zaměstnání
(Zdroj: vlastní zpracování)

III. část: Firemní prostředí

1. Jaké jsou Vaše vztahy s nadřízenými?

- velmi dobré
- dobré
- špatné
- velmi špatné
- nechci odpovídat

V případě, že jste uvedli, že špatné či velmi špatné, uveďte, prosím důvod:

.....



Graf 17: Vztah s nadřízenými
(Zdroj: vlastní zpracování)

2. Chválí Vás Váš nadřízený?

- ano, často
- ano, ale výjimečně
- spíše ne
- nikdy



Graf 18: Pochvala od nadřízeného
(Zdroj: vlastní zpracování)

3. Kritizuje Vás Váš nadřízený?

- ano, často
- ano, ale výjimečně
- spíše ne
- nikdy



Graf 19: Kritika od nadřízeného
(Zdroj: vlastní zpracování)

4. Jaké jsou Vaše vztahy s ostatními spolupracovníky?

- dobré
- velmi dobré
- špatné
- velmi špatné
- nechci odpovídat

V případě, že jste uvedli, že špatné či velmi špatné, uveďte, prosím důvod:

.....



Graf 20: Vztahy se spolupracovníky
(Zdroj: vlastní zpracování)

5. Dochází ve společnosti k formálnímu hodnocení Vaší práce?

- ano
- probíhá neformálně
- neprobíhá vůbec
- nechci odpovídat



Graf 21: Formální hodnocení
(Zdroj: vlastní zpracování)

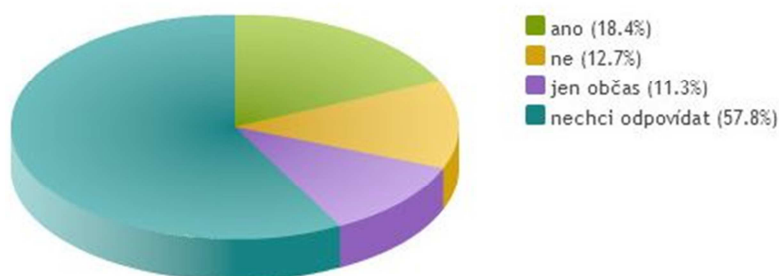
6. V případě, že jste na minulou otázku odpověděli ano nebo že hodnocení probíhá neformálně, děje se tak pravidelně?

- ano
- ne
- jen občas
- nechci odpovídat

V případě, že jste odpověděli ne či někdy, chtěli byste, aby k hodnocení docházelo častěji? Pokud ano, proč?

.....

V případě, že jste na minulou otázku odpověděli ano nebo že hodnocení probíhá neformálně, děje se tak pravidelně?



Graf 22: Periodicita hodnocení

(Zdroj: vlastní zpracování)

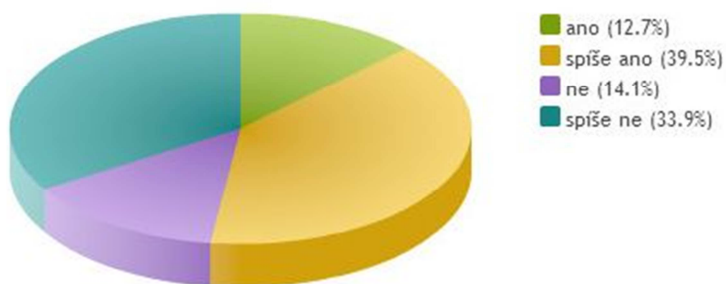
7. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ano či jen občas, máte pocit, že hodnocení je objektivní a spravedlivé?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

Pokud jste odpověděli ne či spíše ne, z čeho tak usuzujete?

.....

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ano či jen občas, máte pocit, že hodnocení je objektivní a spravedlivé?



Graf 23: Objektivnost hodnocení
(Zdroj: vlastní zpracování)

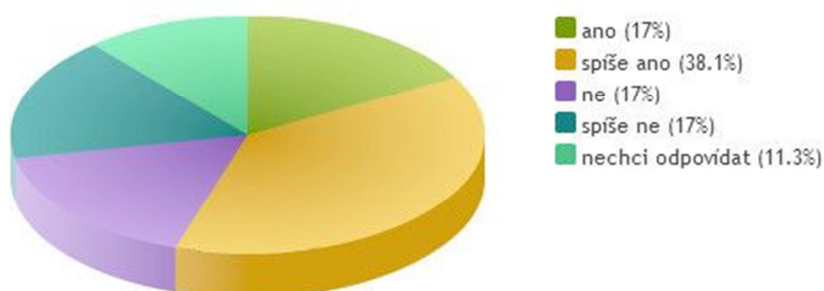
8. Dostáváte všechny potřebné informace k plnění pracovních úkolů řádně a včas?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

V případě, že jste odpověděli ne či spíše ne, na jaké úrovni vidíte překážku správného toku informací? Jedná se spíše o nadřízené nebo spolupracovníky?

.....

Dostáváte všechny potřebné informace k plnění pracovních úkolů řádně a včas?



Graf 24: Informace k plnění pracovních úkolů
(Zdroj: vlastní zpracování)

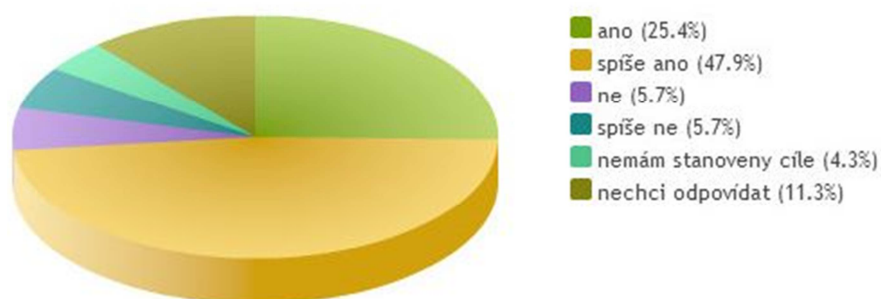
9. Jsou cíle, kterých máte dosáhnout podle Vás splnitelné?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nemám stanoveny cíle
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že nejsou či spíše nejsou splnitelné, proč si to myslíte?

.....

Jsou cíle, kterých máte dosáhnout podle Vás splnitelné?



Graf 25: Pracovní cíle
(Zdroj: vlastní zpracování)

10. Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že nevyhovuje či spíše nevyhovuje, jak jinak byste si toto rozvržení představovali? (pružná pracovní doba, jiný začátek/konec pracovní doby atp.)

.....

Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby?

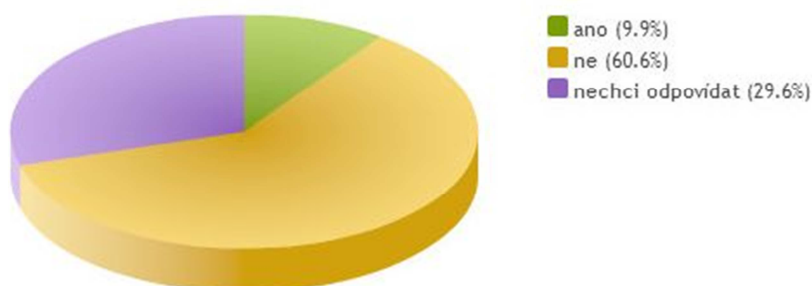


Graf 26: Pracovní doba
(Zdroj: vlastní zpracování)

11. Dochází ve společnosti pravidelně k tomu, že jsou přehodnocovány výše mezd?

- ano
- ne
- nechci odpovídat

Dochází ve společnosti pravidelně k tomu, že jsou přehodnocovány výše mezd?



Graf 27: Přehodnocování výše mezd
(Zdroj: vlastní zpracování)

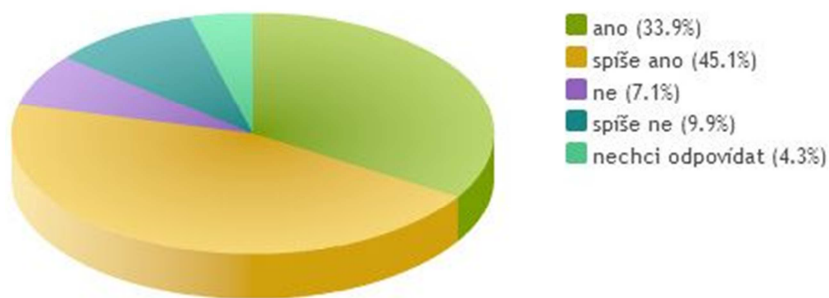
12. Máte ke své náplni práce veškeré potřebné vybavení v odpovídající kvalitě?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli ne či spíše ne, jedná se spíše o drobné nedostatky nebo je situace natolik vážná, že vám brání v plnohodnotném vykonávání pracovní činnosti?

.....

Máte ke své náplni práce veškeré potřebné vybavení v odpovídající kvalitě?



Graf 28: Potřebné vybavení

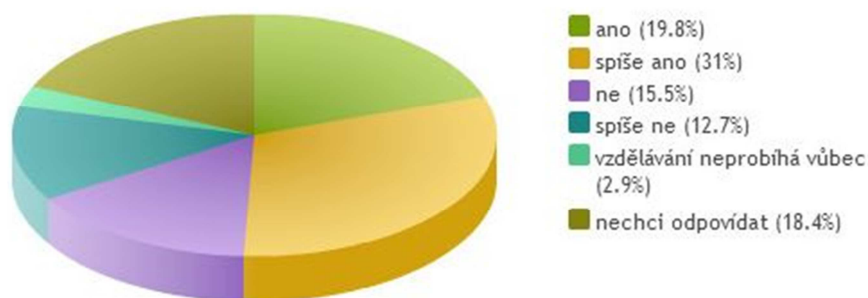
(Zdroj: vlastní zpracování)

IV. část: Vzdělávání

1. Považujete současné vzdělávání ve firmě za dostačující?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- vzdělávání neprobíhá vůbec
- nechci odpovídat

Považujete současné vzdělávání ve firmě za dostačující?



Graf 29: Současné vzdělávání

(Zdroj: vlastní zpracování)

2. Měli byste zájem se ve svém oboru dále vzdělávat?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli ano či spíše ano, byli byste ochotní vzdělávání něco obětovat (čas, peníze, osobní volno, aj.)?

.....

Měli byste zájem se ve svém oboru dále vzdělávat?



Graf 30: Vzdělávání v oboru
(Zdroj: vlastní zpracování)

3. Měli byste zájem se vzdělávat i v jiných oborech?

- ano
- ne

Pokud jste odpověděli, že ano, o jaké obory by se jednalo?

.....
.....
.....

Měli byste zájem se vzdělávat i v jiných oborech?



Graf 31: Jiné obory
(Zdroj: vlastní zpracování)

4. Existuje na Vaší pozici možnost kariérního růstu?

- ano
- ne
- nevím



Graf 32: Kariérní růst
(Zdroj: vlastní zpracování)

V. část: Návrhy na změnu stávající situace

1. Chtěli byste, aby byly ve společnosti zavedeny změny v současném systému hodnocení zaměstnanců?

- ano
- ne

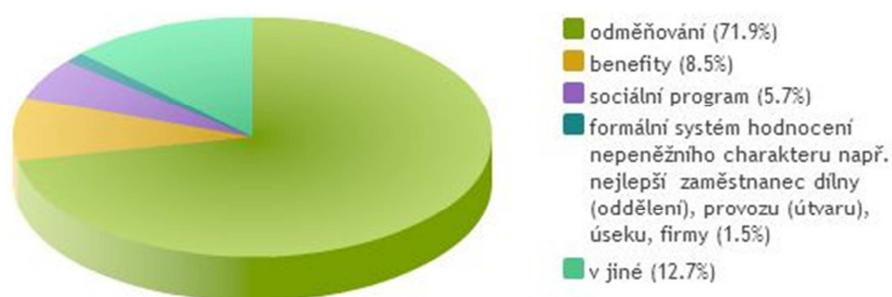


Graf 33: Změny ve stávajícím systému
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud jste odpověděli ano, pak v jaké oblasti si změnu představujete:

- odměňování
- benefity
- sociální program
- formální systém hodnocení nepeněžního charakteru např. nejlepší zaměstnanec dílny (oddělení), provozu (útvary), úseku, firmy
- v jiné; uveďte, prosím, v jaké:

Pokud jste odpověděli ano, pak v jaké oblasti si změnu hodnocení zaměstnanců představujete:

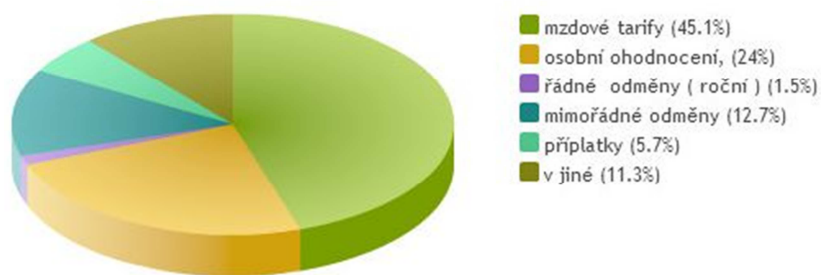


Graf 34: Oblast změny
(Zdroj: vlastní zpracování)

2. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli, že byste si změnu představovali v systému odměňování, pak v jaké oblasti:

- mzdové tarify
- OSOH
- řádné odměny (roční)
- mimořádné odměny
- příplatky
- v jiné; uveďte, prosím, v jaké:

Pokud jste na otázku č. 53 odpověděli, že byste si změnu představovali v systému odměňování, pak v jaké oblasti:



Graf 35: Oblast odměňování

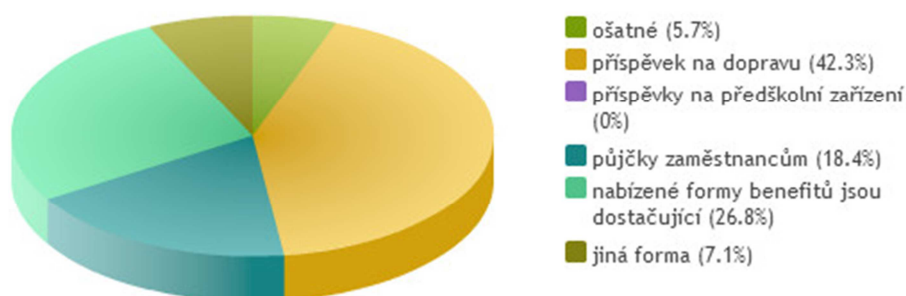
(Zdroj: vlastní zpracování)

3. Jaké jiné poskytované benefity byste ve firmě uvítali?

- ošatné
- příspěvek na dopravu
- příspěvky na předškolní zařízení
- půjčky zaměstnancům
- nabízené formy benefitů jsou dostačující
- jiná forma; prosím, uveďte jaká:

.....

Jaké jiné poskytované benefity byste ve firmě uvítali?



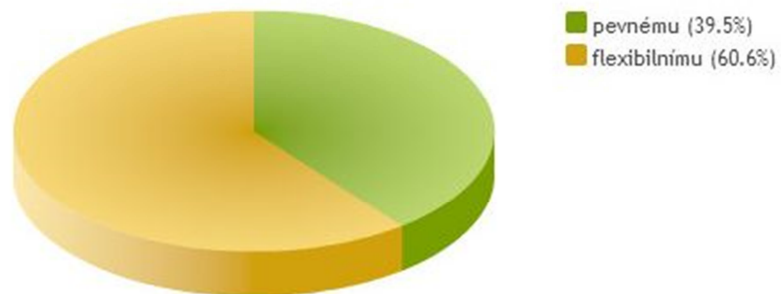
Graf 36: Poskytované benefity

(Zdroj: vlastní zpracování)

4. Dáváte přednost pevnému poskytování benefitů nebo volitelnému (flexibilnímu)?

- pevnému
- flexibilnímu

Dáváte přednost pevnému poskytování benefitů nebo volitelnému (flexibilnímu)?



Graf 37: Flexibilní x pevné poskytování benefitů

(Zdroj: vlastní zpracování)